

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB

Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA

Curso de Administração – CADM

**DESIGN DAS ROTINAS GERENCIAIS DE UMA APLICAÇÃO PARA  
GERENCIAMENTO DE DISTRIBUIDORAS DE ÓLEOS  
LUBRIFICANTES E ADITIVOS**

BRENDA MORAIS DE ALMEIDA

João Pessoa

Outubro 2017

BRENDA MORAIS DE ALMEIDA

**DESIGN DAS ROTINAS GERENCIAIS DE UMA APLICAÇÃO PARA  
GERENCIAMENTO DE DISTRIBUIDORAS DE ÓLEOS  
LUBRIFICANTES E ADITIVOS**

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba/ UFPB.

**Professor Orientador:** M. Sc. Arturo Rodrigues Felinto

João Pessoa

Outubro 2017

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

A447d Almeida, Brenda Morais de.

Design das rotinas gerenciais de uma aplicação para gerenciamento de distribuidoras de óleos lubrificantes e aditivos. / Brenda Morais de Almeida.

– João Pessoa, 2017.

Orientador(a): Prof<sup>o</sup> Msc. Arturo Rodrigues Felinto.

Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – UFPB/CCSA.

1. Rotinas Gerenciais. 2. Sistemas Integrados de Gestão (ERP). 3. Business Process Modeling (BPM). I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:658(043.2)

Gerada pelo Catalogar - Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica do CCSA/UFPB, com os dados fornecidos pelo autor(a)

## **Folha de aprovação**

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharel em Administração

**Aluna:** Brenda Moraes de Almeida

**Trabalho:** Design das rotinas gerenciais de uma aplicação para gerenciamento de distribuidoras de óleos lubrificantes e aditivos.

**Área da pesquisa:** Gestão de Ciência, Tecnologia e Inovação.

**Data de aprovação:** 07/11/2017

## **Banca examinadora**

---

Prof. Arturo Rodrigues Felinto, M. Sc. – UFPB/CCSA

Orientador

---

Prof. Brivaldo André Marinho da Silva, Dr. – UFPB/CCSA

Examinador

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho aos meus pais e irmãos que me apoiaram e incentivaram com muito amor e carinho.

Ao meu marido pelo apoio, amor, atenção e paciência.

## **AGRADECIMENTOS**

A meu pai Anildo e minha mãe Fabíola.

Pelo apoio as minhas decisões, pela compreensão, ajuda e carinho em toda a minha vida.

Ao meu irmão Bruno.

Que sempre me esteve ao meu lado, pelas ajudas no decorrer da minha vida e por sempre acreditar em mim.

Ao meu marido Lucas.

Pelo companheirismo, pela paciência, pelo amor e pela confiança.

A minha família.

Pelo ajuda e apoio.

Ao professor Arturo.

Pela orientação deste trabalho e todas as nossas conversas.

*“O conhecimento serve para encantar as pessoas”*

*Mário Sergio Cortella*

ALMEIDA, Brenda Moraes de. **Design das rotinas gerenciais de uma aplicação para gerenciamento de distribuidoras de óleos lubrificantes e aditivos**. Orientador: Prof. M. Se. Arturo Rodrigues Felinto. João Pessoa - PB: UFPB/CADM, 2017. 61 p. Trabalho de Conclusão de Curso. (Bacharelado em Administração).

## RESUMO

O ambiente competitivo vem forçando as organizações a melhor gerirem os seus processos. As empresas do mercado de distribuidoras de óleo lubrificantes e aditivos estão investindo mais em seus negócios afim de terem sucesso. Algumas empresas tenderam a implantar o Sistema Integrado de Gestão, e para tal se faz necessário conhecer os processos gerenciais da organização. A presente pesquisa tem como objetivo descrever as rotinas gerenciais de uma aplicação para gerenciamento de distribuidoras de óleos lubrificantes e aditivos, visto que o sistema é baseado na agilidade e disponibilidade de informações, e estes são ferramentas para melhor enfrentar um desafio proposto pelo ambiente. Essa pesquisa qualitativa é baseada na análise de uma empresa do setor, que já utiliza de um sistema de gestão, através da aplicação de entrevistas. O presente estudo apresenta a identificação e modelagem de processos com base nas melhores práticas do mercado, como a prospecção e análise de clientes, análise de crédito, rotina de visitação, faturamento do pedido, pós-venda, dentre outros.

**Palavras-chave:** Rotinas Gerenciais. Sistemas Integrados de Gestão (ERP). Business Process Modeling (BPM).



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo da infraestrutura tecnológica básica .....	16
Figura 2 – Suporte lógico da tecnologia da informação. ....	16
Figura 3 – Funções de um sistema de informação. ....	18
Figura 4 – Tipos de sistemas de informação. ....	19
Figura 5 – Inter-relacionamento entre sistemas.....	19
Figura 6 – Sistemas integrados.....	20
Figura 7 – Setores e recursos da funcionalidade do sistema ERP.....	21
Figura 8 – Processamento da funcionalidade do sistema ERP.....	22
Figura 9 – Ciclo de vida de BPM .....	25
Figura 10 – Categoria básica de elementos da BPM .....	26
Figura 11 – Organograma da empresa.....	35
Figura 12 – Prospecção de clientes e Análise de clientes.....	41
Figura 13 – Rotina de visitação de clientes e Emissão do pedido .....	42
Figura 14 – Faturamento do pedido e Pós-venda .....	43
Figura 15 – Contas a Receber, Contas a pagar e Fluxo de caixa.....	45
Figura 16 – Análise do cliente e Análise do crédito do cliente .....	46
Figura 17 – Separação e entrega de pedidos.....	47
Figura 18 – Análise do estoque local.....	47
Figura 19 – Compra de mercadoria para estoque .....	48
Figura 20 – Elaboração e análise de relatórios .....	48

### LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características da boa informação .....	15
Quadro 2 – Fatores críticos de sucesso na administração de informática .....	27
Quadro 3 – Variáveis da pesquisa .....	33
Quadro 4 – Descrição dos Informantes .....	34
Quadro 5 – Variáveis e FCS do Departamento Comercial .....	49
Quadro 6 – Ações para os FCS do Departamento Comercial .....	49
Quadro 7 – Variáveis e FCS do Departamento Financeiro.....	50
Quadro 8 – Ações para os FCS do Departamento Financeiro .....	50
Quadro 9 - Variáveis e FCS do Departamento de Logística.....	51
Quadro 10 – Ações para os FCS do Departamento de Logística .....	51
Quadro 11 – Variáveis e FCS do Departamento de Diretoria .....	52
Quadro 12 – Ações para os FCS do Departamento de Diretoria .....	52

### LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução Mensal das Vendas de Lubrificantes.....	30
Gráfico 2 – Vendas por Segmento – 2016 X 2015.....	30

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	13
1.1. PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA	14
1.2.1. Geral	14
1.2.2. Específicos	14
1.3. JUSTIFICATIVA	15
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b>	16
2.1. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	16
2.1.1. Informação	16
2.1.2. Sistema de Informação	18
2.1.3. Sistema Integrado de Gestão (ERP)	20
2.2. PROCESSOS DE NEGÓCIO	22
2.2.1. Rotinas Gerenciais	23
2.2.2. Business Process Modeling (BPM)	24
2.7. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	27
2.3. SETOR DE DISTRIBUIDORAS DE ÓLEOS LUBRIFICANTES E ADITIVOS	30
<b>3. METODOLOGIA DA PESQUISA</b>	33
3.1. TIPO DE PESQUISA	33
3.2. ETAPAS DE ANÁLISE	33
3.3. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E AMOSTRA DA PESQUISA	34
3.4. VARIÁVEIS DA PESQUISA	34
<b>4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	35
4.1. EMPRESA ESTUDADA	35
4.2. SISTEMA DE GESTÃO ATUAL DA EMPRESA ESTUDADA	36
4.3. PARTICIPANTES DO PROCESSO	40
4.4. LOCAL E DURAÇÃO DAS ENTREVISTAS	40
4.5. MAPEAMENTO E ANÁLISE DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	40
4.6. RESUMO DOS RESULTADOS	50
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	55
5.1. CONCLUSÕES	55
5.2. LIMITAÇÕES DA PESQUISA	55
5.3. SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	56
<b>6. REFERÊNCIAS</b>	57

<b>7. APÊNCIDES .....</b>	<b>60</b>
<b>7.1. APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS .....</b>	<b>60</b>
<b>7.1.1. Roteiro de entrevista para os diretores.....</b>	<b>60</b>
<b>7.1.2. Roteiro de entrevista para os colaboradores.....</b>	<b>61</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Em entrevista, o Presidente Executivo do Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e de Lubrificantes (Sindicom), Leonardo Gadotti Filho, relata que o mercado dos combustíveis e lubrificantes sofreu diversas transformações em decorrência dos desafios apresentados no ano de 2016, como o reposicionamento da Petrobras, diversas fraudes no mercado e as ações dos governos estaduais. Diante dessa situação, o setor de distribuidoras de óleos lubrificantes e aditivos, como parte do setor de “*downstream*” (referente as atividades de transporte e distribuição de produtos da indústria do petróleo), sofreu uma queda nas vendas de todos os produtos, necessitando de uma modificação nas organizações, para que atraíam mais seus clientes, tornando assim a informação em fator determinante para competitividade organizacional.

De acordo com Robert Darnton (2016), historiador cultural e bibliotecário norte-americano, “toda era é uma era da informação”, a diferença das eras anteriores para a atual é a rapidez da difusão de informações, além da sua própria globalização, onde antes a informação demorava meses para atravessar de um canto a outro do mundo, hoje demora segundos, até mesmo milésimos de segundos. Diante disso, a corrida pela informação mais atualizada tornou-se um diferencial competitivo crucial para o processo de tomada de decisões nas organizações, seja essa encontrada interna ou externamente à empresa.

Aspirando maior eficácia e eficiência da organização através da obtenção da informação, as empresas tenderam a criar *softwares* que agilizassem e integrassem todos os processos, gerando cada vez mais informações novas e utilizáveis para o progresso.

*“Um software aplicativo consiste basicamente em um programa que desempenha atividades e aplicações (comerciais ou pessoais) específicas para um usuário.”*

(CAIÇARA JUNIOR, 2011)

De acordo com Padilha e Marins (2005), a utilização de software aplicativo como base do funcionamento de um sistema integrado facilitaria a troca de informações, tornando a comunicação mais rápida e objetiva entre todos os setores da organização. Com base nisso, a atual monografia, como trabalho de conclusão de curso, visa o desenvolvimento do setor de distribuidoras de óleos lubrificantes e aditivos, através da identificação dos processos não abrangidos num existente sistema integrado de gestão (ERP), visando o melhoramento de seu desempenho ou o desenvolvimento futuro de um novo ERP mais robusto. Focando no crescimento do setor, o sistema utiliza-se das melhores práticas do mercado, em conjunto com a integração de todas as áreas da empresa: Recursos humanos, comercial, financeiro, administrativo e contábil.

O seguinte trabalho foi dividido em quatro partes principais: o referencial teórico, o método, os resultados e as considerações finais. A primeira etapa, o referencial teórico, será delineado por explicações de alguns tópicos que possuem grande importância para o desenvolvimento do *software*, tais como informação, gestão da informação, tecnologia da informação, sistemas de informação, sistema integrado de gestão e sua estrutura conceitual, além dos termos rotinas gerenciais e fatores críticos de sucesso e como eles influenciam o sistema. A segunda etapa, o método, consistirá da explicação da metodologia abordada, que

será baseada em entrevistas numa empresa do setor, as quais contemplaram funcionários e empresários da mesma. A terceira e quarta etapa, os resultados e considerações finais, são as conclusões a partir da análise das entrevistas, afim da identificação dos processos necessários para uma empresa do setor, abrangendo a estrutura funcional do *software* ERP.

## 1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

Diante da situação do setor de distribuidoras de óleos lubrificantes e aditivos, como dito anteriormente, as empresas foram obrigadas a melhorarem e inovarem nas suas estratégias, visto que o mercado se tornou mais acirrado, competitivo e, não menos importante, seus clientes passaram a ser mais exigentes, não apenas com a qualidade, mas também com a transparência da organização acerca dos produtos, serviços e ações organizacionais.

Visando um aumento nos lucros, as empresas decidiram investir mais nos seus negócios, otimizando os seus processos para maior eficácia e eficiência da organização. Para o seguimento de distribuidoras de óleos lubrificantes e aditivos, uma saída forma de investimento é a implantação de um sistema integrado de gestão, o que levaria a uma agilidade em todo o processo e uma fácil identificação de problemas que possam ocorrer.

Para que se implante tal sistema em todos os níveis e setores organizacionais de forma eficiente, deve-se primeiramente estruturar todos os processos gerenciais a fim de unificar toda organização. Portanto, essa pesquisa visa ilustrar a seguinte pergunta: Quais as rotinas gerenciais necessárias de uma aplicação para gerenciar organizações do segmento de óleos lubrificantes e aditivos e seu funcionamento?.

## 1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.2.1. Geral

Descrever as rotinas gerenciais de uma aplicação para gerenciamento de distribuidoras de óleos lubrificantes e aditivos

### 1.2.2. Específicos

Podemos elencar como objetivos específicos desta pesquisa:

1. Identificar os fatores críticos de sucesso determinantes de uma empresa de distribuição de óleos lubrificantes e aditivos necessários ao seu gerenciamento;
2. Descrever o funcionamento de cada processo ou rotina gerencial necessário para o gerenciamento de distribuidoras de óleos lubrificantes e aditivos e;
3. Estruturar a integração dos processos gerenciais para formação do sistema integrado de gestão (ERP).

### 1.3. JUSTIFICATIVA

Os autores Laudon e Laudon apontam que os sistemas de informação “estendem” os locais aonde a organização pode atuar, reestruturam os processos, podendo até “transformar radicalmente o modo como conduzem os negócios”. Ou seja, “em todos os setores, a informação e a tecnologia que a fornece tornaram-se ativos estratégicos para as empresas comerciais e seus administradores” (Laudon e Laudon, 2004, acerca de Leonard-Barton, 1995).

De acordo com os mesmos autores, com o sistema integrado de gestão, os sistemas passam a “fluir sem descontinuidade através da empresa, de modo que possa ser compartilhada pelos processos de negócios dos setores de fabricação, contabilidade, recursos humanos e outras áreas.” Com isso a informação surge como uma forma de enfrentar um desafio proposto pelo ambiente, e para que isso ocorra da melhor forma possível as empresas tenderam a utilizar sistemas que agilizassem a disponibilidade da informação e ao mesmo tempo integrassem toda a organização, para isso foi criada o Sistema Integrado de Gestão, ou sistemas de planejamento de recursos empresariais, que auxilia no gerenciamento dos processos, ao mesmo tempo que automatizam toda a cadeia empresarial.

Como apontado anteriormente o setor de distribuidoras de óleos lubrificantes e aditivos passa atualmente por dificuldades com a alta competitividade no mercado, diante disso as empresas do segmento tenderam a melhorarem seus processos e otimizarem o seu tempo, para que, como consequência, atinjam um maior lucro.

Os sistemas integrados surgem, então, com o fim de automação de todos os processos, através da agregação e adaptação das informações da empresa, elevando a eficiência e eficácia organizacional. Diante disso o aplicativo utiliza das melhores práticas do mercado, melhorando a competitividade da empresa em relação aos concorrentes, mediante a harmonização do sistema.

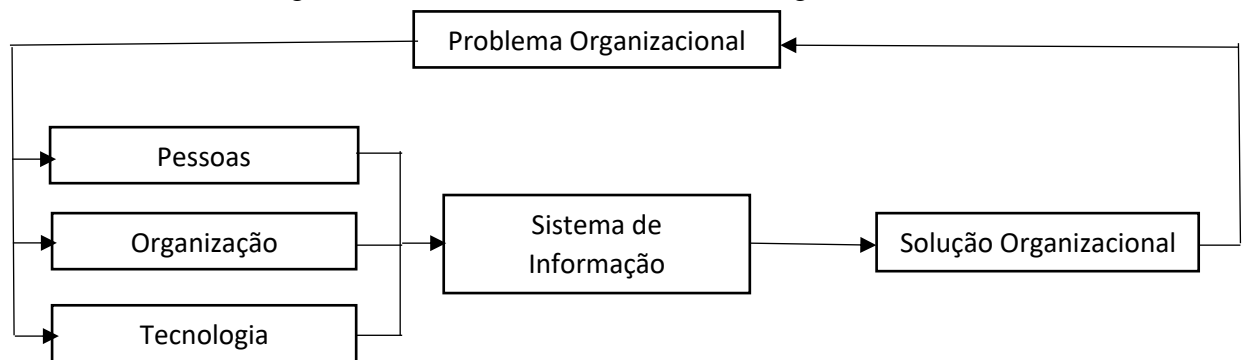
Este presente estudo, também, contribuirá para a minha formação acadêmica, como graduanda do curso de Administração, através de um trabalho voltado à prática dos aprendizados adquiridos no decorrer do curso.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A Tecnologia da informação é definida por Batista (2004) como "todo e qualquer dispositivo que tenha capacidade para tratar dados e/ou informações, tanto de forma sistêmica como esporádica, independente da maneira como é aplicada". Para isso faz-se necessário uma infraestrutura tecnológica básica, onde a base fará o seguinte ciclo:

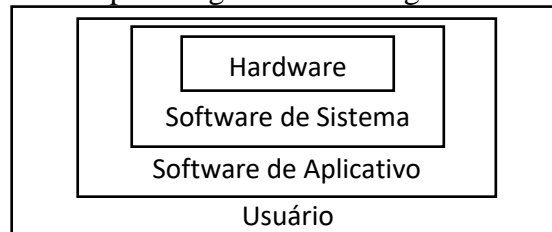
Figura 1 – Ciclo da infraestrutura tecnológica básica



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Com isso a tecnologia da informação segue o seguinte logiciário, como mostra a figura abaixo:

Figura 2 – Suporte lógico da tecnologia da informação.



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Caiçara Júnior (2011), define o Hardware como "qualquer tipo de equipamento eletrônico utilizado para processar dados e informações e tem como função principal receber dados de entrada, processar dados de um usuário e gerar saídas em formatos solicitados". O mesmo fala que o Software é "um conjunto de instruções geradas por meio de linguagens de programação que orientam qual processamento deve ser realizado pelo hardware. Portanto, o software comanda o funcionamento do hardware."

O software pode ser classificado como de sistemas e aplicativo. O software de sistemas é o primeiro programa a ser instalado em uma tecnologia, gerenciando a interface com o usuário. Já o software aplicativo é um programa que desempenha atividades e aplicações específicas para cada usuário. Vale salientar que todos os dados são armazenados no banco de dados.

#### 2.1.1. Informação

A informação pode ser definida como um dado que obtém significados e propósitos. Já dado, é o fato bruto que pode ter relevância ou não. Nessa era, notamos que a informação, com

finalidade estratégica e como ferramenta para alcance da vantagem competitiva, possui a mesma importância que os produtos ou serviços das organizações.

Entretanto tal informação tem de ter significado relevante e necessário para as atividades organizacionais, pois como dito por Caiçara Junior (2011), “as informações são, ao mesmo tempo, a base para a tomada de decisões e o resultado direto de suas conseqüentes ações” (acerca de Batista, 2004).

Em uma empresa, a informação deve ser valorizada, diante disso, faz-se necessário de uma ferramenta que colete e analise dados, transformando-os em informação, alterando assim as bases da competitividade e estratégias empresariais. Tal ferramenta é a gestão da informação.

De acordo com Julio Vidotti, CEO da NewAgent, em um artigo da Harvard Business Review Brasil, a gestão da informação possui outras funções além das citadas acima. Ele declara que:

*"A gestão de pessoas, de informações e de negócios entre as empresas, combinados entre si, geram está nova onda que chamamos de Rede Empresarial. A diferença da Rede Empresarial reside justamente na possibilidade de definição prévia das informações disponíveis para cada usuário pelo agente de transição, quando este avaliar adequado. Cada vez mais, na era da informação, saber reconhecer os ambientes e maneiras de comunicação torna-se essencial para o sucesso das organizações. "*

Com isso, ele mostra então a importância da informação para a integração entre as gestões da empresa, que necessitam das informações certas, no tempo certo e no local certo, afirmando que nem todo dado serve para todos, mas sim para partes específicas da organização, e cabe ao agente de transição determinar quem receberá o que, mediante necessidade de tal.

O processo de gestão da informação, de acordo com Davenport (1998), é definido pela determinação das exigências (identificação das informações estruturadas e não estruturadas, obtidas pelas fontes internas e externas da empresa), obtenção da informação (formatação e estruturação das informações obtidas), distribuição da informação (divulgação das informações adquiridas nas fases anteriores, para usuários pré definidos) e utilização da informação (controle do uso da informação e verificação do processo de gestão da mesma).

Stair (2004), determina que a informação para ter qualidade suficiente para se tornar importante fator nas decisões organizacionais, deve possuir ao menos duas características, ser verificável e relevante. As outras características estão apresentadas e explicadas no quadro a seguir:

Quadro 1 – Características da boa informação

Precisa	A informação precisa não ter erros.
Completa	A informação completa contém todos os fatos importantes.
Econômica	Deve-se considerar o custo da produção versus a importância da informação.
Flexível	A informação flexível pode ser utilizada para diversas finalidades.
Confiável	A informação confiável depende da fonte da informação.
Relevante	A informação relevante é importante para o tomador de decisões.
Simple	Informação em excesso pode causar sobrecarga de informação.
Em tempo	A informação em tempo é enviada quando necessária.
Verificável	a informação pode ser checada com várias fontes

Fonte: Adaptado de Stair, 2004, p.6. *apud* Caiçara Junior, 2011, p.28.



### 2.1.2. Sistema de Informação

Como citado anteriormente na infraestrutura básica, o sistema de informação é um importante fator no auxílio das funções organizacionais. Laudon (2004) define o sistema de informação como “conjunto de componentes inter-relacionados que coleta (ou recupera), processa, armazena e distribui informações destinadas a apoiar a tomada de decisões, a coordenação e o controle de uma organização”. O sistema deve conter informações acerca da organização e do ambiente que o cerca, tais informações são geradas a partir de três atividades: a entrada, o processamento e a saída, como mostrado na figura a baixo.

Figura 3 – Funções de um sistema de informação.



Fonte: Laudon; Laudon, 2004, p. 8.

*“A entrada, captura ou coleta dados brutos de dentro da organização ou de seu ambiente externo. O processamento converte esses dados brutos em uma forma mais significativa. A saída transfere as informações processadas às pessoas que as utilizarão ou às atividades em que serão empregadas. Os sistemas de informação também requerem um feedback, que é a entrada que volta a determinados membros da organização para ajudá-los a avaliar ou corrigir o estágio de entrada”.*

(LAUDON; LAUDON, 2004)

Existem cerca de seis principais sistemas de informação dentro da organização, as mesmas são divididas nos diferentes níveis da organização, como mostra a imagem abaixo:

Figura 4 – Tipos de sistemas de informação.



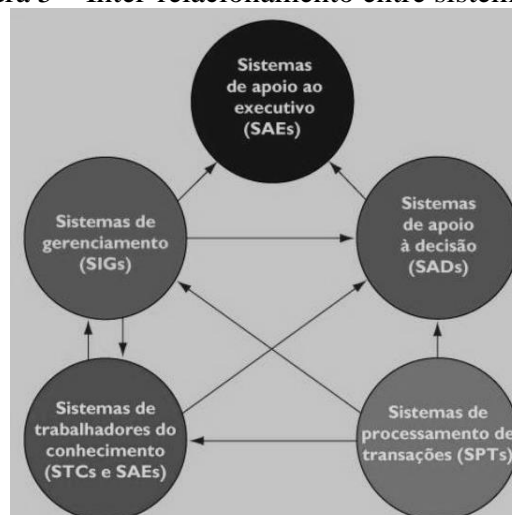
Fonte: Laudon; Laudon, 2004, p. 40.

Laudon (2004) destaca os sistemas da seguinte maneira:

- Os sistemas do nível operacional são sistemas de processamento de transações (SPTs), e respondem diretamente aos gerentes operacionais, “respondendo perguntas de rotina e acompanhando o fluxo das transações”;
- Os sistemas do nível de conhecimento são dois: sistemas de trabalhadores do conhecimento (STCs) e sistemas de automação de escritório. Ambos “dão suporte aos trabalhadores do conhecimento e de dados da organização”, ajudando no controle da empresa;
- Também são dois, os sistemas do nível gerencial: sistemas de informações gerenciais (SIGs) e sistemas de apoio à decisão (SADs). Nível que serve de “monitoração, controle, tomada de decisões e procedimentos administrativos dos gerentes médios”;
- Já no nível estratégico existe o sistema de apoio executivo (SAEs), que foca nas “questões estratégicas e tendências de longo prazo na empresa quanto no ambiente externo”.

Tais sistemas apresentados, possuem um inter-relacionamento, onde as informações são transmitidas de um para outro, não necessariamente de forma hierárquica.

Figura 5 – Inter-relacionamento entre sistemas



Fonte: Laudon; Laudon, 2004, p. 47.

Diante disso, nota-se a integração necessária entre os sistemas, para que haja uma transmissão das informações. Entretanto o fato de haver vários sistemas, fica evidente algumas dificuldades: duplicidade das informações, demora na transmissão, complexidade da integração, alto custo, retrabalho. Com isso surge, o sistema integrado de gestão (Enterprise resource planning - ERP).

### 2.1.3. Sistema Integrado de Gestão (ERP)

*"A integração dos sistemas de informação acaba com as barreiras existentes entre os próprios departamentos e entre as sedes e os departamentos, e reduz a duplicação de esforços"*

(TURBAN; RAINER JÚNIOR; POTTER, 2003, p. 41.)

De acordo com Souza e Saccol (2013), o ERP é uma ferramenta que facilita atingir o objetivo de integrar uma empresa. Laudon (2004) afirma que ERP é “uma plataforma técnica de âmbito e empresarial que atende todos os processos e níveis”. Caiçara Junior define como “sistema de informação adquirido na forma de pacotes comerciais de software que permitem a integração entre os dados dos sistemas de informação transacionais e dos processos de negócios de uma organização”. O mesmo ainda destaca alguns benefícios da integração: “redução de pessoal; aumento de produtividade; aumento das receitas/lucros; entregas pontuais; aprimoramento dos processos; padronização de processos; satisfação dos clientes; flexibilidade e agilidade”.

Figura 6 – Sistemas integrados



Fonte: Laudon; Laudon, 2004, p. 53

Como pode-se notar através da Figura 6, o ERP consiste na integração de todas as áreas da empresa, além das partes interessadas, os chamados Stakeholders, tendo essa relação um caráter mútuo. O que possibilita “a automação e armazenamento de todas as informações de negócios”, como dito por Ferro e Neto (2016), pois “os sistemas ERP fornecem rastreamento e visibilidade global da informação de qualquer parte da empresa e de sua Cadeia de Suprimento, o que possibilita decisões inteligentes” (Padilha e Marins, 2005, acerca de Chopra e Meindl, 2003).

Ou seja, o fluxo contínuo de informações, facilitam o controle e suporte a todos os processos da organização, seja administrativo, produtivo, operacional ou comercial, através da base única de informações e da visualização completa do cenário da empresa e de seus negócios.

Antes de mais nada, deve-se atentar para a distinção entre os termos “empresa integrada” e “sistemas integrados”, pois a diferença entre tais termos é de vital importância para o desenvolvimento de um ERP, já que não necessariamente uma empresa integrada precisa de sistemas informatizados. Como Alsène (1999) afirmou:

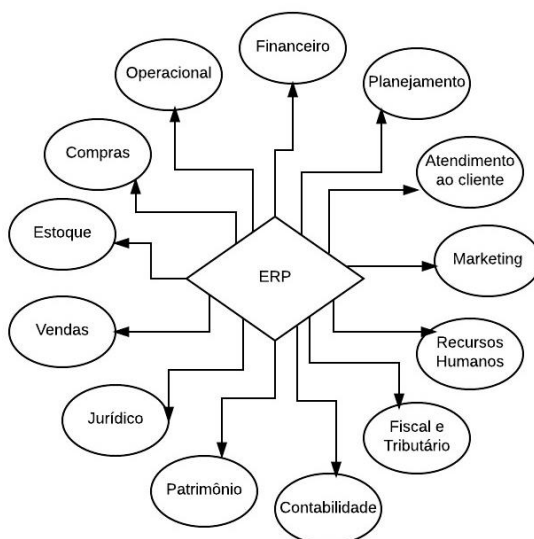
*“O objetivo final da integração da empresa por meio de sistemas informatizados não é interconectar os sistemas informatizados existentes ou que serão implementados no futuro, mas sim construir um todo empresarial coerente a partir das várias funções que se originam da divisão do trabalho nas empresas.”*

Para tal o sistema necessita de uma estrutura que contemple todas as partes da empresa. A organização passa então a ser dividida em módulos, que juntas abrangeram todos os processos, e as informações se tornaram únicas e compartilhadas de forma instantânea para todas as partes, para isso o sistema se utiliza de um banco de dados único e centralizado. De acordo com Ferro e Neto (2016) “a ideia dos sistemas ERP é cobrir o máximo possível de funcionalidade atendendo ao maior número possível de atividades dentro da cadeia de valor.”

Um sistema ERP traz consigo algumas mudanças na organização que desencadeiam em melhorias nos processos, como maior confiabilidade dos dados, monitoramento em tempo real, diminuição do retrabalho e das informações duplicadas, levando ao maior controle e entendimento das etapas organizacionais, e consequentemente redução do tempo de trabalho. “Com a capacidade de integração dos módulos, é possível diagnosticar as áreas mais e menos eficientes e focar em processos que possam ter o desempenho melhorado com a ajuda do conjunto de sistemas” (Ferro e Neto, 2016), ou seja, tais melhorias auxiliam também no processo de tomada de decisões.

Ferro e Neto (2016) ainda montam um esquema prático com os “setores e recursos da funcionalidade do sistema”, como está ilustrado na figura abaixo:

Figura 7 – Setores e recursos da funcionalidade do sistema ERP.

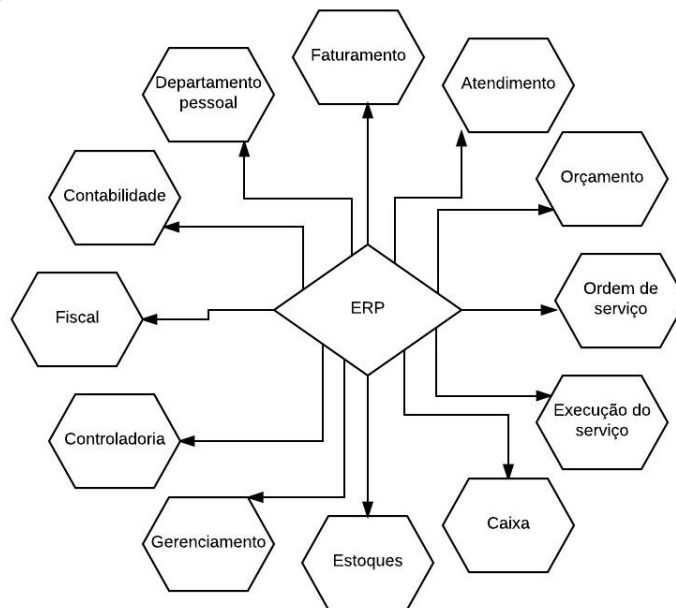


Fonte: Ferro e Neto, 2016, p.11

“O ERP é um sistema amplo de soluções e informações”, como apontado pelos mesmo autores, já que o sistema “emprega a tecnologia cliente/servidor. Isto significa que o usuário do sistema (cliente) roda uma aplicação (rotina de um módulo do sistema) que acessa as informações de um sistema de gerenciamento de uma base de dados única (servidor)”. Os

módulos tornam-se então pacotes funcionais, especializados para cada setor da empresa. Como mostra o esquema prático ilustrado na Figura 8.

Figura 8 – Processamento da funcionalidade do sistema ERP



Fonte: Ferro e Neto, 2016, p.13

Para Padilha e Marins (2005), “suas funcionalidades representam uma solução genérica que reflete uma série de considerações sobre a forma como as empresas operam em geral.” Essa estrutura genérica se dá pela determinação do fornecedor sobre quais seriam as melhores práticas de negócio, entretanto o sistema permite uma personalização de alguns processos, que irão variar de setor do mercado para setor, podendo atender à alguns objetivos específicos de cada empresa.

Deve-se atentar para a implementação do sistema, alguns fatores, que devem ser levados em conta, como por exemplo, é de suma importância a “análise dos processos atuais e a possibilidade de modifica-los posteriormente”, como dito por Scheer e Habermann (2000). Deve-se atentar também para o fato de que o sistema não funcionará sem o fator humano. O ERP necessita da atualização dos dados continuamente, por isso se faz necessário o envolvimento dos usuários, comprometimento, apoio da direção e uma equipe competente, dedicada e qualificada.

## 2.2. PROCESSOS DE NEGÓCIO

Davenport (1994) afirma que “um processo é um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar em um produto especificado para um determinado cliente ou mercado [...] é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim e inputs e outputs claramente identificados: uma estrutura para a ação.”

Ou seja, o processo é uma cadeia de atividades que objetivam um mesmo resultado, tendo um fluxo cíclico, do início ao fim, tendo, obrigatoriamente uma lógica de inter-relacionamento entre as tarefas internas. Smith e Fingar (2003) apontam algumas características básicas como complexidade, dinâmica e ampla difusão na organização, demora, automatização e dependência da tecnologia e do fator humano (julgamento e apoio).

### 2.2.1. Rotinas Gerenciais

Como demonstrado anteriormente, o sistema integrado de gestão é baseado em processos gerenciais que acontecem de forma sistemática, tendo assim um padrão a ser seguido, fazendo com que se eleve ao máximo a eficácia e a eficiência da organização. Foi visto também que tais processos possuem uma estrutura básica de entrada, processamento e saída de padrões, sendo este último os seus resultados obtidos. Os mesmos (processos) devem ser definidos, analisados e gerenciados para que a empresa não apenas satisfaça seus critérios, mas elevem o nível do desempenho organizacionais

Deve-se constar que as rotinas gerenciais se diferenciam das rotinas administrativas, pois a primeira é resultado de atividades gerenciais, que são processos que irão originar as atividades administrativas, ou seja, o primeiro serve de apoio para o outro. Outro ponto importante a ser diferenciado é a definição de procedimentos e processo: procedimentos são ações adotadas pela organização, já processos é o fluxo de processamento para cada etapa das atividades exercidas pela organização.

Nascimento (2011) discorre a seguinte afirmativa acerca do que Simcsik (2002) falou:

*“Simcsik (2002) analisa a rotina como sendo as práticas administrativas ou organizacionais que são realizadas constantemente, estando agregadas nas atividades diárias, conforme os costumes aprendidos. Quando a rotina é estática torna-se improdutiva, acabando por impedir ou atrapalhar as mudanças, transformações e progressos na empresa. A rotina deve ser limitada, os gestores devem limitar cada rotina tanto no ambiente onde ela nasce, como até onde ela pode alcançar. A rotina inflexível pode impedir a criatividade e as novas formas de fazer melhor um trabalho.”*

Rikard (2008) relembra o fato de que Max Weber “defendia a tese da formalização e do registro de todas as atividades de uma organização, as quais devem estar definidas por escrito (rotinas e procedimentos), devendo a organização operar de acordo com um conjunto de leis ou regras (estatuto, regimento, interno, normas, regulamentos, etc.)”. Tais registros levariam a um melhor funcionamento da organização, salientando que o instrumento (manual de rotinas) deve ser “dinâmico e flexível”, como apontado pelo mesmo autor.

Para estruturar as rotinas gerenciais (Definição do processo) se faz necessário primeiramente compreender a estrutura funcional da organização, através de organogramas, onde são identificados os departamentos e níveis hierárquicos, ou seja, a divisão em níveis de poder ou importância na empresa. Com base nessa divisão de departamentos, pode-se identificar os níveis de relação e ligação entre os processos da empresa.

Após essa etapa de definição da estrutura funcional da organização, deve-se determinar os macroprocessos e seus descendentes. Brandalise (2001) define que o macroprocesso é um conjunto de atividades-chave formados por processos, e são “imprescindíveis para a administração – e organização – de uma empresa”. A mesma autora determina que:

*“Um macroprocesso subdivide-se em diversos subprocessos, inter-relacionados entre si, em sequência, dentro da organização. Estes subprocessos são compostos por uma quantidade limitada de atividades, necessárias à produção dos resultados almejados. Por sua vez, cada atividade é formada por*

*uma determinada quantidade de tarefas, que constituem a menor fração possível num processo.”*

Por terceiro, se faz necessário a análise do processo, como mostrado pela Associação educacional Dom Bosco, onde são “encontradas alternativas de soluções para os problemas encontrados com a definição do processo. As técnicas mais utilizadas para o levantamento de soluções criativas são o benchmarking e o brainstorming, e após as informações serem colhidas, é feito um plano de ações para que se possa melhorar o processo.”

Como última etapa, colocasse a implantação com avaliações, para verificação de melhorias, sendo elas satisfatórias ou não, podendo esta avaliação retornar ao processo inicial de análise de processos, até que se encontre uma solução viável e realista à administração da organização.

### **2.2.2. Business Process Modeling (BPM)**

Também denominado Enterprise Process Modelling, é um modelo detalhista e diagramado acerca das ações de uma organização, dando uma visão completa do processo, levando a uma padronização de todo o sistema. Em outras palavras pode-se determinar como um mapeamento de processos, ou rotinas gerenciais, onde estes são identificados e representados graficamente.

Para trabalhar com ferramentas BPM, Oliveira (2012) afirma que se deve “definir claramente a responsabilidade de cada indivíduo e a sequência de atividades do fluxo”. A partir disso torna-se mais fácil “levantar os problemas ou fragilidades, assim como as oportunidades de melhoria”. Tal fluxo deve ser determinado a partir das pessoas que realizam os processos diariamente, através de relatos do processo, detalhando minimamente cada atividade envolvida.

Oliveira (2014) ainda assegura que “o mapeamento dos processos BPM possibilita e facilita a construção de sistemas de medições e indicadores de desempenho, avaliando em tempo real a execução das tarefas, medições dos resultados, custos, produção, produtividade, riscos, etc., tornando mais fácil o seu gerenciamento.” Ainda aponta diversos cuidados e preparativos a serem considerados no mapeamento de processos:

- “Documentar junto aos gestores, quais as melhorias (ligadas aos problemas) e ganhos esperados e exprimir essa informação de forma quantitativa (e não qualitativa). O que se espera como visão de futuro para o processo;
- Objetivos do projeto, entender por que e para que a modelagem será feita. O que se espera ao final dos trabalhos;
- Definir ferramenta para modelagem de processos, de preferência com recurso de banco de dados;
- Conscientizar alta gestão sobre o projeto, requisitos, comprometimentos etc.”

O mesmo autor aponta algumas etapas importantes para o mapeamento dos processos, que seria o detalhamento do fluxo atual e a documentação dos problemas e oportunidades de melhoria do mesmo. Lembrando o destaque da quantificação do problema, para que o quesito não perca importância.

Oliveira (2014) ainda destaca 7 fases de um projeto de mapeamento de processos BPM:

1. “Definir equipes que possam apresentar a rotina de processos;
2. Identificar processos;
3. Identificar processos atuais;

4. Analisar processo atual e propor melhorias;
5. Mapear fluxos To Be;
6. Priorizar e Automatizar;
7. Monitorar, melhorar e expandir automatização.”

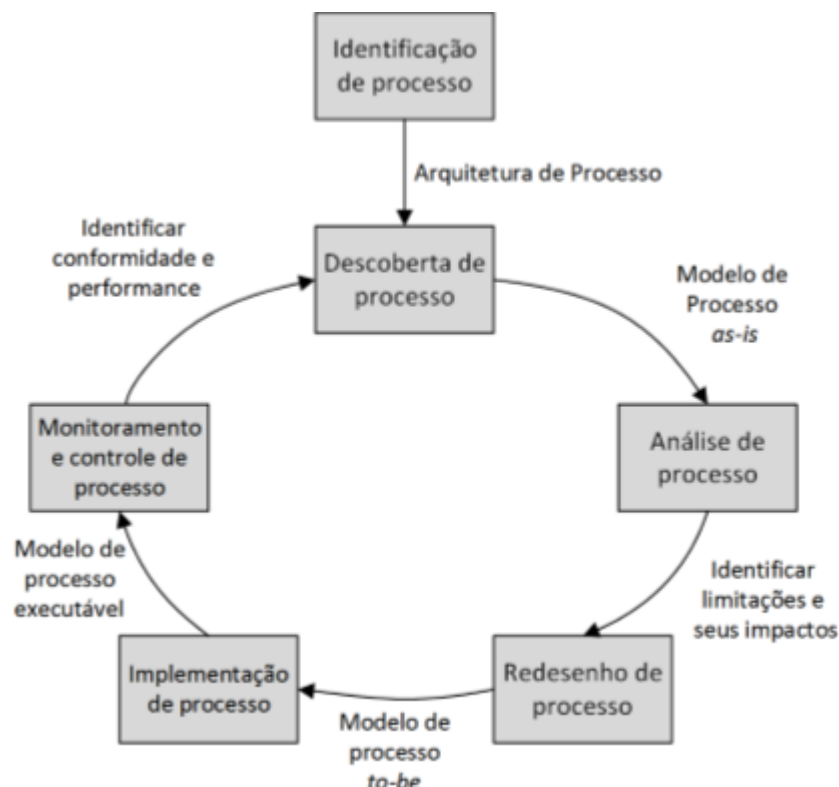
A primeira etapa se caracteriza pela determinação dos participantes, sendo estes as pessoas que realizam as atividades dos processos no dia a dia, já a segunda etapa está focada nas informações acerca da organização, como estrutura organizacional, estratégias, sistemas de informações, indicadores de desempenho, dentre outros.

A terceira e quarta etapa estão focados nos processos atuais e possibilidades de melhorias – a terceira é o levantamento de dados com relação aos processos, tarefas, tempos, dentre outros fatores influenciadores no mapeamento de processos (em formato de texto); já a quarta se dá pela análise e indicações de melhorias nos processos. A quinta etapa está voltada para ‘desenvolver alternativas de solução para os problemas do processo’, avaliando os impactos para cada alternativa.

As últimas etapas voltam-se para o processo de implantação e automatização, onde primeiramente focam nos principais processos, definir as estratégias a serem implantadas, treinar pessoas, após isso realizar o acompanhamento e analisar o sistema periodicamente.

Essas etapas têm como base o ciclo de vida de BPM proposta por Dumas et al. (2013), como mostra a figura abaixo:

Figura 9 – Ciclo de vida de BPM



Fonte: Santos , 2016, adaptado de Dumas et al., 2013.

O autor Oliveira (2014) indicou um check-list para desenvolver uma metodologia para o mapeamento de processo, “para elencar os principais objetivos e métricas de análise e ação”, além de proporcionar a criação dos diagramas:

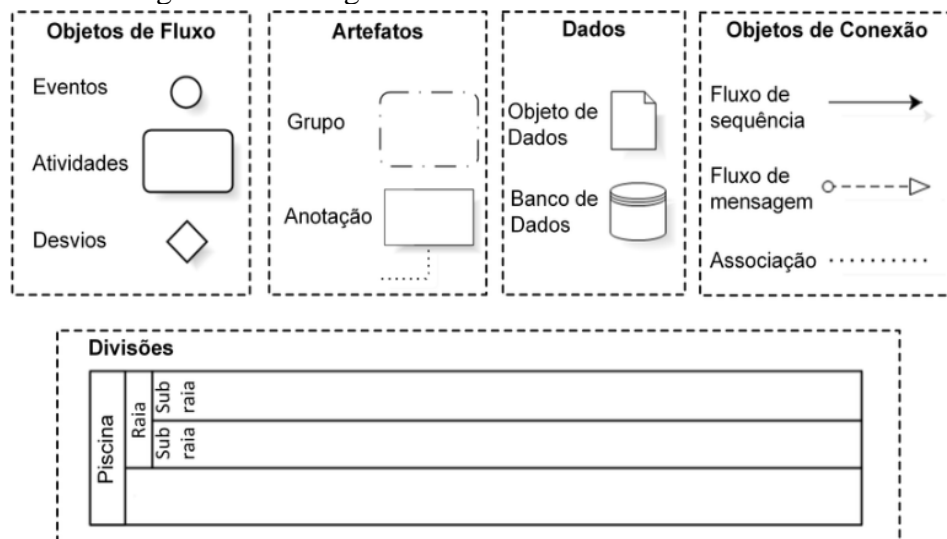
1. “Quais são os eventos que dão início a cada processo?;



2. Qual o objetivo com o fim de cada processo?;
3. Quais são as pessoas envolvidas?;
4. Quais são as áreas ou departamentos que estão envolvidos com o processo?;
5. Quem é o dono do processo (responsável pelo processo)?;
6. Existirão exceções administrativas, quais os casos?;
7. Quais são as metas dos processos?;
8. Quais são os indicadores de desempenho (KPI's)?;
9. Que métricas utilizar?;
10. Quais são os recursos necessários para execução dos processos?;
11. É necessário anexar algum documento, qual?;
12. Quais as principais atividades a serem realizadas?;
13. Quem vai executar estas atividades?;
14. Quais são as principais interfaces com outros processos?;
15. Quais são os sistemas informatizados ou aplicações que dão suporte ao processo?;
16. Quais são as regras de negócio?;
17. Qual o volume / quantidade / frequência de execução do processo?;
18. Terei restrições?;
19. Existem riscos, quais são?;
20. Qual o tipo de processo: negócio ou suporte?"

A partir das informações obtidas com as respostas do check-list, é possível criar os diagramas de representação dos processos organizacionais. Para isso Santos (2016) aponta o “conjunto básico de elementos notacionais”, baseado na OMG (2013) e em Weske (2012): Objetos de fluxo, Artefatos, Dados, Objetos de conexão e Divisões. A figura abaixo mostra a representação visual básicas de cada um dos conjuntos.

Figura 10 – Categoria básica de elementos da BPM



Fonte: Santos, 2016, adaptado de Weske, 2012, e OMG, 2013.

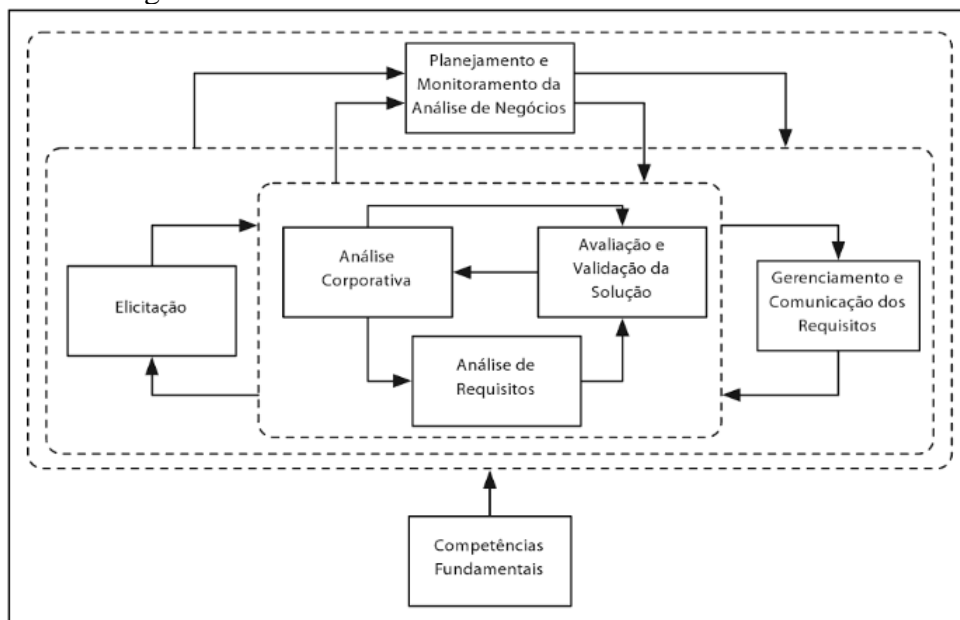
Os objetos de fluxo representam as atividades (podendo ser atômica ou um subprocesso, este último representado com um ‘+’ dentro da caixa da atividade, na parte central inferior), eventos e desvios. Os artefatos “são usados para prover informação adicional sobre o processo”, como dito por Habekost (2016), sendo os principais Grupo e Anotação. O conjunto de dados é subdividido em Objetos de dados e Banco de dados. Com relação aos objetos de conexão, são

conectores dos objetos de fluxo, podendo ser Fluxo de Sequência, Fluxo de Mensagem e Associação. Já as divisões agrupam todos os elementos citados anteriormente, podendo ser divididas em Piscina, Raia e Sub-raia.

Uma ferramenta complementar ao BPM é o BABOK que “é um padrão para a prática da análise de negócios globalmente reconhecido”, como apontado pelo *International Institute of Business Analysis* (IIBA), no guia BABOK (2011), onde ele também afirma que a “análise de negócios é o conjunto de atividades e técnicas utilizadas para servir como ligação entre as partes interessadas, no intuito de compreender a estrutura, políticas e operações de uma organização e para recomendar soluções que permitam que a organização alcance suas metas.”

O guia BABOK dividiu as atividades em áreas de conhecimento, que “não pretendem representar fases em um projeto”, não sendo “imposto como uma metodologia para a execução da análise de negócios”. Essas “áreas de conhecimento definem o que um praticante de análise de negócios precisa compreender e as tarefas que um praticante deve ser capaz de executar”. Segue abaixo a figura de representação dos relacionamentos entre as áreas de conhecimento.

Figura 11 - Relacionamento entre Áreas de Conhecimento



Fonte: IIBA, 2011

Assim como o BPM, o BABOK “envolve compreender como as organizações funcionam e alcançam seus propósitos”, ou seja, a união das duas ferramentas facilita a maior compreensão do contexto do projeto num todo, mostrando melhor possíveis falhas do sistema, além de tornar mais ágil a mudança no escopo do projeto. Em outras palavras é possível planejar e administrar mais facilmente todos os processos.

## 2.7. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

*“A identificação dos fatores críticos de sucesso, como um processo sistemático para agregação de valor aos bens e serviços, busca coletar informações estratégicas para apoiar a tomada de decisão. Caracteriza-se como um importante meio de auxiliar na administração das organizações.”*

(GONÇALVES; COLAUTO; BEUREN, 2004)

Rockart (1979) define os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) como “um limitado número de áreas nas quais os resultados, se satisfatórios, irão assegurar um desempenho competitivo de sucesso para a organização. São as poucas áreas-chave em que as coisas devem dar certo para que o negócio floresça.”

Mendes (2012) aponta os FCS como “fatores que definem o sucesso ou o fracasso de uma empresa. São pontos sobre os quais você deve redobrar a atenção, em que você não pode falhar, pelos quais você será avaliado, amado ou ignorado, na profissão ou mesmo no empreendimento.”

Em outras palavras, se consta que o FCS é o ponto chave que define as diretrizes para a evolução de uma empresa, sendo “elementos determinantes para o melhor desempenho”, como dito por Gonçalves, Colauto e Beuren (2004), e, em consequência, um fator competitivo. Tais autores ainda salientam que “a identificação dos fatores de sucesso permite que as organizações focalizem estrategicamente suas ações e monitorem continuamente o ambiente sócio produtivo em que atuam.”

Diante disso, a importância da determinação dos fatores críticos de sucesso para o desenvolvimento de um ERP se dá na construção de um sistema baseado nas melhores práticas do mercado, em outras palavras, tais fatores tornam-se decisivos para não apenas o melhor funcionamento do sistema, mas também para as estratégias utilizadas para alcançar o sucesso.

Albertin e Moura (1995) afirmam que “o sucesso da Administração de Informática e da própria organização são dependentes da identificação e do tratamento de fatores críticos de sucesso”, diante disso os autores analisaram os FCS que influenciam a administração de informática, a partir de estudos de caso, pesquisas e estudos, e as conclusões foram divididas pelas funções administrativas.

Quadro 2 – Fatores críticos de sucesso na administração de informática

FUNÇÕES	FCS	AÇÕES
Planejamento	Apoio da alta gerência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir acesso às informações da organização</li> <li>• Propiciar uma visão global da organização</li> <li>• Participar no processo de priorização</li> <li>• Garantir os investimentos aprovados</li> <li>• Facilitar a administração de mudanças nos planejamentos</li> </ul>
	Alinhamento estratégico entre a AI e a organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir a coerência entre as estratégias, prioridades e estrutura organizacional</li> <li>• Evitar uma visão parcial das necessidades da organização</li> </ul>
	Processo de priorização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir os objetivos do negócio, as estratégias do negócio, os benefícios financeiros, os benefícios intangíveis, a automação de processos, os controles internos e a importância técnica</li> </ul>
	Processo de estimativa dos esforços necessários para o atendimento dos pedidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar técnicas que propiciem uma melhoria constante das estimativas, através de informações de histórico, acompanhamento e realimentação posterior</li> </ul>

Quadro 2 – Fatores críticos de sucesso na administração de informática (continuação)

Planejamento	Processo de estimativa dos esforços necessários para o atendimento dos pedidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar e adaptar técnicas no ambiente real</li> <li>• Obter os custos para a análise de viabilidade e na elaboração de planos confiáveis.</li> </ul>
Organização	Estabelecimento de uma estrutura organizacional bem definida quanto às responsabilidades, atribuições, canais de comunicação e participação ativa de todos os níveis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerar a criação de parcerias com terceiros, visando a uma melhor adequação entre recursos e necessidades</li> <li>• Facilitar a aquisição, assimilação, disseminação e utilização de novas tecnologias</li> </ul>
	Participação na organização, traduzido na proximidade com as áreas usuárias, com a organização e com o ambiente do próprio negócio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorizar coerentemente com a organização</li> <li>• Definir os problemas de forma mais completa</li> <li>• Especificar as soluções para os problemas reais, conjunta com os usuários</li> <li>• Adequar a “velocidade” da AI com a organização</li> <li>• Obter uma visão do mercado e dos clientes da organização</li> <li>• Estabelecer uma postura voltada também para o negócio e não apenas para assuntos técnicos</li> </ul>
Pessoal	Desenvolvimentos gerencial dos participantes da AI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerar as necessidades de constantes com os usuários, a negociação de prioridades e prazos, a obtenção de compromissos entre os envolvidos, a administração do próprio trabalho, devido à autonomia exigida por suas características, a especificação de problemas e soluções que envolvem aspectos sociais e a identificação e obtenção de requisitos e informações</li> </ul>
	Capacitação em novas tecnologias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aquisição, assimilação, disseminação e utilização de novas tecnologias, seja através de prospecção interna ou externa</li> </ul>
Direção	Gerência de nível médio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicar</li> <li>• Orientar de forma técnica e gerencial</li> <li>• Coordenar as atividades internas e externas</li> <li>• Delegar responsabilidades e autoridades</li> <li>• Relacionar áreas usuárias e as demais da AI</li> </ul>

Quadro 2 – Fatores críticos de sucesso na administração de informática (continuação)

Direção	Gerência de nível médio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliar os subordinados de forma profissional</li> <li>• Ligar os níveis hierárquicos inferiores e superiores</li> </ul>
Controle	Estabelecimento de controles de desempenho e qualidade dos produtos e das atividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar ocorrências de erros após a liberação do serviço solicitado</li> <li>• Garantir o cumprimento do alinhamento estratégico</li> <li>• Realimentar o processo de planejamento</li> <li>• Garantir a qualidade dos SI, e não só a qualidade técnica</li> <li>• Evitar a ocorrência de retrabalho</li> <li>• Verificar a validade dos custos estimados e os benefícios declarados antecipadamente</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Albertin e Moura, 1995.

Com base nesse quadro, ao analisar os processos organizacionais e seus fatores críticos de sucessos, as ações, acima destacadas, elevam o nível das atividades da empresa, podendo torna-los pontos fortes e positivos em relação a competitividade do mercado.

### 2.3. SETOR DE DISTRIBUIDORAS DE ÓLEOS LUBRIFICANTES E ADITIVOS

Segundo o Sindicato Nacional das Empresa Distribuidoras de Combustíveis e Lubrificantes (SINDICOM), no ano de 2017, o Brasil tem sofrido com as consequências de uma crise econômica sem precedentes, agravada por uma crise política. Em 2016, o PIB retraiu 3,6% em relação ao ano anterior, com queda acumulada de 7,2%, em conjunto ao ano de 2015. Com isso a capacidade de compra do brasileiro diminuiu, tendo em vista a inflação acentuada.

Como pode-se notar, nesse ano de 2017, o Brasil está passando por uma forte crise econômica que afeta todos os setores, como por exemplo o varejo que sofreu um recuo de 6,2%, sendo o “pior resultado desde 2001”, como dito pela Folha de São Paulo, “movimento marcado por demanda fraca e recessão econômica”. Com o setor de distribuidoras de óleos lubrificantes e aditivos não ocorreu diferente.

*“Movimentando anualmente mais de R\$ 20 bilhões, o segmento de lubrificantes conta com quase 10 mil produtos registrados e comercializados no Brasil, sendo possível destacar a presença no dia a dia dos que são utilizados em carros, motos, máquinas agrícolas e transporte de pessoas, além dos lubrificantes empregados na indústria, especialmente em navios e aviões.”*

(SINDICOM, 2017)

De acordo com a Sindicom, em conjunto com a Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP), o mercado de lubrificantes acabados, graxas e demais óleos produziu cerca de 1.325,4 mil m<sup>3</sup>, no ano de 2016, tendo uma queda da produção de 2015. No gráfico a seguir é possível ver a evolução mensal das vendas de lubrificantes, onde nota-se uma grande oscilação nos meses.

O mês de fevereiro possui a menor quantidade de venda, no ano de 2016, uma queda no volume de 7.131 m<sup>3</sup>, em relação ao mês anterior. É possível notar também uma relação entre a queda no final do ano de 2015, com as mudanças econômicas do Brasil que ocorreram no mesmo período.

Em 2016, apesar das vendas serem maiores nos meses de março, maio, junho, agosto e setembro, o volume vendido ainda se apresentou menor do que o ano anterior. Apenas no mês de outubro que as vendas conseguiram se sobressair ao ano de 2015, mostrando uma melhora no setor.

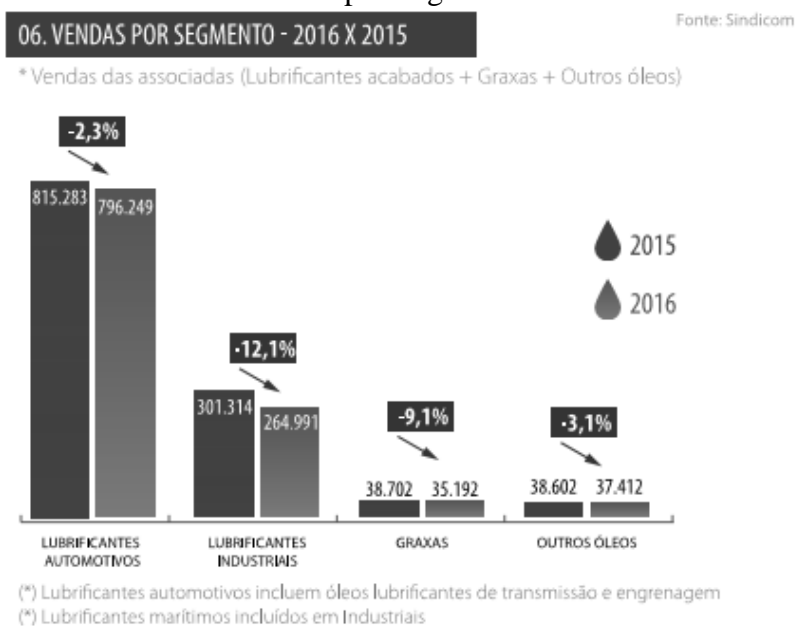
**Gráfico 1 – Evolução Mensal das Vendas de Lubrificantes**



Fonte: Sindicom, 2017, p. 93.

Dividindo em segmentos, conseguimos notar uma drástica queda nas vendas dos lubrificantes do segmento industrial (incluindo os marítimos) e as graxas, respectivamente uma queda de 12,1% e 9,1%, como pode ser visto no gráfico abaixo:

**Gráfico 2 – Vendas por Segmento – 2016 X 2015**



Fonte: Sindicom, 2017, p. 94.

A Sindicom ainda aponta alguns fatores para a diminuição da venda de lubrificantes, como o “menor licenciamento de veículos, menor utilização da frota automotiva comercial,

maior intervalo de troca pela tendência de lubrificantes com tecnologia mais avançada e menor consumo, [...] eventual decisão do consumidor em assumir riscos e atrasar por conta própria o intervalo de troca de óleo lubrificantes, ...”

Com relação as vendas por região, no Nordeste houve uma queda de 10,3% entre os anos de 2015 e 2016, queda maior que das demais regiões. Na ordem decrescente, o Norte e o Centro-Oeste vêm em seguida com uma taxa de 7,6% e 5,4% respectivamente. As regiões com menores retrações foram o Sudeste e Sul, com taxas negativas de 4,3% e 1,5%.

Nota-se então um déficit em todo o setor, a nível nacional, evidenciando a necessidade de mudanças nas estratégias do mercado. Com tal situação emergente, diversas empresas menores tendem a falirem ou serem engolidas pelas marcas dominantes do mercado, exigindo assim inovações dentro das organizações e na sua forma de agirem. A informação, então, passa a ser um grande diferencial competitivo, e como dito anteriormente, torna-se tão importante quanto os produtos/serviços de uma empresa.

A corrida por uma fração do mercado fica mais marcante em tempos de crise, as organizações passam a disputar mais pela sobrevivência no mercado, e com isso elas tendem a serem mais ágeis e cuidadosas em suas decisões, principalmente as de investimento. O investimento em um sistema ERP é valorizado por diversos motivos, dentre eles a redução de erros, controle e padronização de processos, aumento de produtividade, redução de pessoal, diminuição de tempo e custos, rapidez no fluxo de informações, dentre outros.

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

#### 3.1. TIPO DE PESQUISA

A pesquisa é de caráter qualitativo pois como Godoy (1995) apontou “a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem empregar instrumentos estatísticos na análise dos dados. [...]. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação ação em estudo.”

Essa pesquisa qualitativa é descritiva e diante disso, segundo Godoy (1995), ela está “visando à compreensão ampla do fenômeno que está sendo estudados, considerando que todos os dados da realidade são importantes e devem ser examinados.” E sendo um estudo de caso, onde “se pretende investigar o como e o porquê de um conjunto de eventos contemporâneos” (Lima, Antunes, Neto e Peleias, 2012), a pesquisa também será exploratória e adotará um enfoque indutivo no processo de coleta e análise dos dados.

Será utilizado como método de coleta de informações, entrevistas, pois como dito por Duarte (2004) as “entrevistas são fundamentais quando se precisa/deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, ...” A mesma autora afirma que para realizar uma pesquisa com esse instrumento, deve-se “explicitar sempre: a) as razões pelas quais optou-se pelo uso daquele instrumento; b) os critérios utilizados para a seleção dos entrevistados; c) número de informantes; d) quadro descritivo dos informantes – [...] e) como se deram as situações de contato [...]; f) roteiro da entrevista (de preferência em anexo) e g) procedimento de análise [...]”.

Para formulação da entrevista foi utilizado uma estrutura base, apresentada no artigo de Toloí e Manzini (2013), acerca da estruturação de um roteiro (série de perguntas que iram auxiliar o pesquisador na condução da entrevista), através da “formulação precisa dos objetivos do trabalho”. O roteiro das entrevistas segue no apêndice A.

#### 3.2. ETAPAS DE ANÁLISE

A resolução das etapas de análise se deu com base nos objetivos específicos, onde inicialmente busca-se a determinação dos fatores críticos de sucesso, posteriormente a determinação dos processos ou rotinas gerenciais, e por último a formação do design da estrutura do ERP.

Como dito anteriormente, foi utilizado o método de entrevistas para coleta de dados, eles serviram de base para definir os fatores críticos de sucesso e os processos organizacionais. A entrevista será baseada na ferramenta BPM, com base no check-list de Oliveira (2014) para melhor extração de informações acerca dos processos, depois será realizada a modelagem pela mesma ferramenta, lembrando que a estrutura do ERP seguirá com base nos setores principais: Recursos humanos, comercial, financeiro, administrativo e contábil. Segue em apêndice A o roteiro utilizado.



### 3.3. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E AMOSTRA DA PESQUISA

A empresa estudada é uma distribuidora representante de produtos da marca X, responsável pelos estados de Pernambuco e da Paraíba. A empresa, de característica familiar, possui 60 anos de atuação no mercado de comercialização de aditivos e lubrificantes, e tem como visão ser líder de mercado em seus negócios e ser reconhecida pela excelência dos produtos, no atendimento ao cliente e na gestão de pessoas.

Atualmente a empresa já possui três sistemas de gestão, e tem como principal problema apresentado a não integração entre os mesmos, o que afeta todos os processos organizacionais, tornando-os mais demorados e menos efetivos no dia-a-dia. Ainda é possível perceber a não credibilidade na segurança do sistema principal, através do fato dos diretores não colocarem todos as informações no sistema com receio de torná-los públicos.

Para uma melhor obtenção de informações, as entrevistas serão realizadas com uma amostra de quatro entrevistados, sendo dois diretores e dois colaboradores, abrangendo diversas visões das experiências com os sistemas e os processos organizacionais.

### 3.4. VARIÁVEIS DA PESQUISA

Como dito por Dancey e Reidy (2006) “as variáveis são o foco principal da pesquisa em ciências. Uma variável é simplesmente algo que pode variar, isto é, pode assumir valores ou categorias diferentes. [...] Geralmente estamos interessados em variáveis porque queremos entender o motivo da sua variação.” Diante dessa definição, segue abaixo um quadro com as variáveis que influenciaram essa pesquisa:

Quadro 3 – Variáveis da pesquisa

DEPARTAMENTO	VARIÁVEIS	OBJETIVO
Comercial	Prospecção de clientes	Visa a identificação de novos clientes.
	Análise dos clientes	Objetiva analisar a confiabilidade do cliente, com base em seus dados comerciais e busca no Serasa.
	Análise do crédito do cliente	Analisa a confiabilidade do cliente e determinar um valor de crédito de compra.
	Rotina de visitação de clientes	Visa otimizar o tempo para visitas de clientes e possíveis clientes.
	Emissão de pedidos	Propõe a liberação prévia de crédito ao cliente para faturamento do pedido.
	Faturamento de pedidos	Destina-se a faturar o pedido emitido pelo cliente.
	Pós-venda	Objetiva o trabalho de prestar ajuda ao cliente.
Financeiro	Contas a receber	Refere-se a manutenção, cobrança e baixa dos pagamentos dos clientes.
	Contas a pagar	Objetiva o pagamento das contas da empresa.

Quadro 3 – Variáveis da pesquisa (continuação)

Financeiro	Fluxo de caixa	Visa um acompanhamento das entradas e saídas do caixa da organização.
Logística	Gerenciamento do pedido	Objetiva a entrega da mercadoria pedida, iniciada pelo processo de separação do mesmo. Além de tencionar ao acompanhamento da entrega do pedido.
	Gerenciamento do estoque	Visa a contagem e atualização do estoque. Assim como suprir uma quantidade de mercadorias para atender aos pedidos.
Diretoria	Elaboração e análise de relatórios	Objetiva a investigação e avaliação da situação atual da empresa.

Fonte: Dados da pesquisa.

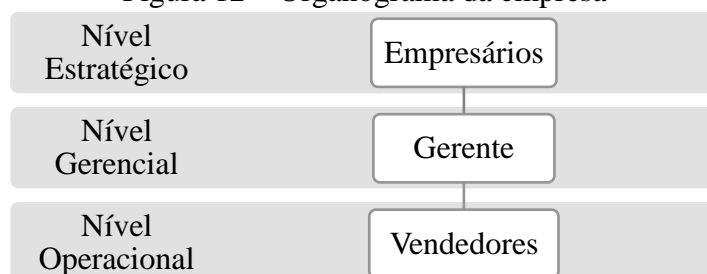
#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

##### 4.1. EMPRESA ESTUDADA

A empresa estudada, criada nos anos 90's, é uma distribuidora representante de aditivos e lubrificantes, responsável pelos estados de Pernambuco e da Paraíba. A empresa de pequeno porte (receita bruta anual superior a R\$360.000,00 e igual ou inferior a R\$3.600.000,00), de característica familiar, possui 60 anos de atuação no mercado atacadista de comercialização de óleos lubrificantes e aditivos para maquinários de todos os tipos, tendo então uma forte influência nesse setor.

Alguns fatores são importantes para a análise da respectiva pesquisa, como o fato da empresa possuir caráter familiar e poucos funcionários, além de ter duas pessoas na alta gestão. Outro fator relevante é a estrutura hierárquica da empresa, tendo apenas três níveis: no nível operacional estão os vendedores, no nível gerencial está o gerente administrativo e no nível estratégico estão os dois empresários, como mostrado na figura abaixo:

Figura 12 – Organograma da empresa



Fonte: Elaborado pela autora.

Um ponto relevante para a pesquisa é a forma da empresa operar: em todo o horário comercial, um dos diretores trabalha na parte administrativa em um escritório; o outro diretor também trabalha no escritório, mas esporadicamente está visitando clientes; já os vendedores estão trabalhando diretamente nas ruas, procurando novos clientes e visitando os antigos.

A empresa possui 4 (quatro) departamentos estruturados: o Comercial, o Financeiro, a Logística e a Diretoria, sendo os todos responsáveis pelos empresários, o gerente atua nos três primeiros departamentos citados e os vendedores apenas no setor Comercial.

Nos dias atuais a empresa já utiliza de três sistema eletrônico de gestão que, apesar de abranger diversas áreas da organização e agilizar alguns processos gerenciais, ainda apresenta alguns problemas que limitam o desempenho dos processos num todo.

#### 4.2. SISTEMA DE GESTÃO ATUAL DA EMPRESA ESTUDADA

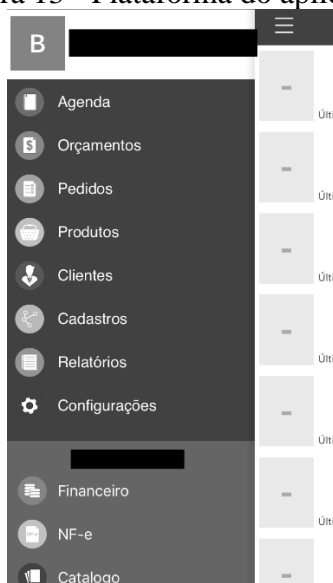
A empresa estudada, como dito anteriormente, já utiliza de três *softwares* de gestão, que englobam a maioria das atividades da organização. O sistema mais recente vem sendo utilizado há 4 anos (desde 2014), e tanto pode ser utilizada através do computador com também em tablets e celulares. A empresa prioriza a utilização deste *software* em um tablet entregue a cada funcionário, para que, quando estiverem visitando os clientes, os vendedores possam disponibilizar uma melhor visualização das imagens dos produtos.

Com a implantação do atual sistema W, a empresa conseguiu agilizar os seus processos, ao realizar a emissão de pedidos online, pois a informação passou a ser transmitida na hora da visita do cliente e realização da compra, em contraponto ao que era realizado anteriormente, onde a entrega dos pedidos para faturamento girava entre 2 a 8 dias e ainda existia o custo de envio, para alguns.

O sistema W, na plataforma do aplicativo (PA), é dividido em alguns módulos: Agenda, Orçamentos, Pedidos, Produtos, Clientes, Cadastros, Relatórios, Configurações, Financeiro e Catálogo. Já o sistema na plataforma do navegador (PN), possui outros módulos: Início, Emitir Pedido, Agenda, Financeiro, Clientes, Indústrias, Contatos, Produtos, Pedidos, E-mails, Relatórios e Mais. Deve-se salientar que esses módulos foram citados pela ordem das abas do sistema, e que alguns procedimentos não são abertos a todos, vai variar da autorização dada pelos proprietários.

Segue abaixo uma descrição de cada módulo em ordem alfabética:

Figura 13 - Plataforma do aplicativo



Fonte: Retirado do aplicativo do sistema da empresa.

- Plataforma do aplicativo

- Agenda: Nessa aba, está todos os seus registros, passados e futuros, acerca de visitas, reuniões, viagens, dentre outros. Nela ainda é possível cadastrar novos eventos, onde se coloca os dados comuns (tipo, título, cliente, contato, descrição), as datas (se é o dia inteiro, se repete, quando inicia e termina, o status);
- Cadastros: A aba está dividida em seis partes (Indústrias, Transportadoras, Status do Pedido, Regiões, Categorias e Cores). Em Indústrias, estão todas as indústrias (empresas) que o sistema é utilizado pelos proprietários; Em Transportadoras, estão todas as empresas que dispõem o serviço de transporte dos pedidos à empresa; Em Status do Pedido, estão todas as condições que os pedidos podem se encontrar (em faturamento, faturado, atendido, ...); Na aba de Regiões encontram-se todos os lugares que a empresa alcança atualmente; Nas categorias, estão os tipos dos produtos (nesse caso, Lubrificantes e Aditivos); Em Cores, estão os dados a serem destacados com cores específicas. Uma ação comum em todos, é o cadastro de novos tópicos em cada parte.
- Catálogo: Essa aba abre um link do próprio sistema, no navegador, onde a um inventário de todos os produtos, para compras online, podendo ser realizada pelo próprio cliente. Pode-se criar novos catálogos online, editar antigos, adicionar produtos (também nos exigentes), analisar estatísticas, ...;
- Clientes: Nesta aba, encontram-se todos os clientes cadastrados, além de cadastrar novos. Ao clicar em algum deles, abre-se uma outra aba com os dados do cliente (nome fantasia, razão social, CNPJ, Inscrição Estadual, endereço, contato, dentre outras informações comerciais), os pedidos realizados por ele e as visitas do vendedor, existe também algumas ações como check-in e check-out, definir no mapa, novo compromisso, novo pedido e CRM (quanto tempo passou no local, observações da visita);
- Configurações: Aqui pode-se definir algumas conformações do sistema, como a sincronização e as referências;
- Financeiro: Esta aba também está ligada a um link do sistema, onde se encontra o chamado 'Painel de Bordo' (painel com gráficos financeiros das Despesas x Receitas, seja de liquidados ou não), também está o saldo atual e lançamentos recentes (é possível adicionar novos), DRE, Fluxo de Caixas e Contas Bancárias;
- Orçamentos: Assim com a agenda, aqui encontra-se orçamentos, diários e ou futuros, de pedidos. Ao cadastrar um novo orçamento, deve-se colocar alguns dados comuns (data de emissão, previsão de entrega, o cliente, fornecedor e contato), os produtos a serem utilizados no pedido, os valores (com e sem impostos, com os sem descontos, valor de frete, condição de pagamento) e outros detalhes como transportadora, vendedor, data da fatura, observações (comum a todos e privada);
- Pedidos: Aqui estão todos os pedidos já realizados e a ação de cadastramento de novos pedidos (realizada da mesma forma que na aba de Orçamentos, com a diferença de ser possível colocar as parcelas de recebimento e também o cálculo da comissão).

- **Produtos:** Já nessa aba, encontram-se todos os produtos, divididos pelas categorias criadas na aba de Categorias (no caso dessa empresa, Aditivos e Lubrificantes);
- **Relatórios:** Nessa última aba, é possível ver os aniversários em um calendário, como também gráficos de vendas por vendedor, vendas por região, vendas por período e vendas por indústria, além de mostrar um mapa com as visitas por vendedor.

Figura 14 - Plataforma do navegador



**Fonte: Retirado do navegador do sistema da empresa.**

#### ● Plataforma do navegador

- **Agenda:** Nesta etapa, assim como a plataforma do aplicativo, existe um calendário, onde se pode colocar e visualizar visitas, prospecção de clientes, contas a receber, telefonemas, contas a pagar, aniversários, viagens, reuniões, envios e E-mails, dentre outras, sejam esses compromissos passados, atuais ou futuros;
- **Clientes:** A diferença dessa aba no navegador para o aplicativo, é a geração de relatórios com base nos filtros, assim como a disposição dos clientes que agora torna-se mais visível os dados na primeira tela e pode-se personalizar as colunas (as colunas contém os dados do cliente, que foram escolhidos pelo usuário, afim de facilitar a procura). Nessa plataforma, ainda é possível realizar mais ações do que na outra, seja na forma de visualização (seja por região, pedidos, compras, ...) ou na de alteração dos dados (possibilidade de alterar ou excluir, definir o vendedor, ...);
- **Contatos:** Muito parecido com o de clientes, essa aba mostra as formas de comunicação com os clientes, mostrando os e-mails, números de telefone ou celular, dentre outras formas. Nessa etapa ainda mostra o nome dos compradores e a que empresa cliente estão vinculadas;
- **E-mails:** Esta aba funciona como uma caixa de E-mail, onde pode criar uma E-mail para envio e/ou receber;
- **Emitir Pedido:** Essa é a aba de acesso rápido à geração de um novo pedido no sistema, e funciona do mesmo jeito, pedindo as mesmas informações, que a elaboração do pedido na plataforma do aplicativo;
- **Financeiro:** Como visto anteriormente, a plataforma do aplicativo abre um link que liga a plataforma do navegador;
- **Indústrias:** Essa área é reservada para os dados acerca de casa empresa que os proprietários utilizam o sistema;
- **Início:** A página inicial é a parte mais personalizada se todo o sistema, pois ela está reservada para adicionar resumos acerca do desempenho da organização,

com bases nas informações que foram postas no sistema. Ela ainda possui um espaço com tópicos diários do blog da empresa criadora do sistema;

- **Mais:** Essa aba pode ser dividida em mais nove áreas: Catálogo Antigo, Catálogo Online, Metas, Transportadora, Configuração, Departamentos, Vendedores, Status do Pedido e Regiões. Exceto as áreas de Metas, Configurações e Departamentos, o restante é igual ao da plataforma do aplicativo. A área de Metas possui um ‘Painel de Gestão De Metas’, onde são previstas metas e o sistema mostra a relação com as metas realizadas, seja por vendedor ou global. Na área de Configurações é possível importar clientes, contatos, indústrias, produtos, fotos, transportadoras e pedido rápido (seguindo o modelo de pedido disponibilizado na mesma área), pode-se também alterar o servidor de E-mail, baixar a planilha de Excel para pedido, mudanças nos dados cadastrais, alterar senhas de usuários, fazer backup, personalizar campos (seja das indústrias, produtos, clientes, contatos, pedidos, financeiro e catálogo online), além de melhorar o módulo financeiro. Por fim a área de Departamento, mostra os departamentos da empresa (nesse caso, Comercial, Diretoria, Financeiro e Logística);
- **Pedidos:** Assim como na outra plataforma, essa aba disponibiliza os pedidos já efetuados e o cadastramento de novos pedidos;
- **Produtos:** Diferente da plataforma do aplicativo, essa aba já abre direto uma grade com todos os produtos e algumas descrições, divididas em colunas. Aqui é possível adicionar novos produtos, editar e excluir os atuais. Pode-se realizar algumas outras ações como ver os clientes que compraram tal produto e definir tabela de preço;
- **Relatórios:** Essa aba está dividida em 8 tópicos (Indústria, produtos, Clientes, Pedidos, Regiões/Zona, Vendedores, Comissão e Financeiro) que abrangem as áreas dos relatórios, ou seja, é possível tirar n diferentes tipos de relatórios acerca de cada área, podendo ser esse relatório do tipo ranking, gráficos, planilhas, listagem, mapas, dentre outros.

Os outros dois sistemas utilizados pela empresa possuem foco no tipo de faturamento, pois a empresa disponibiliza de faturamento direto da fábrica em São Paulo/SP, além do faturamento pela própria empresa. O sistema fornecido pela fábrica em SP é utilizado apenas para o processo de faturamento e rastreamento de mercadorias, já o sistema local da empresa é serve para faturar e controlar o estoque. A atividades do setor financeiro são realizadas através de tabelas no programa Excel.

Apesar da não integração dos sistemas ser um risco ao sucesso dos processos organizacionais, a utilização de um sistema por todos os colaboradores da empresa e a disponibilidade das informações, garantem uma facilidade na administração, tornando esse um fator crítico de sucesso, tanto como função de planejamento, como organização, pessoal, direção e controle.

### 4.3. PARTICIPANTES DO PROCESSO

A empresa autorizou entrevistas com dois dos colaboradores, sendo eles vendedores, além dos próprios presidentes, que também participaram do processo, resultando num total de 4 (quatro) entrevistas. Segue abaixo o quadro descritivo dos informantes:

Quadro 4 – Descrição dos Informantes

Informante	Gênero	Idade	Profissão	Escolaridade	Tempo de Trabalho na empresa X
1	Masculino	56 anos	Proprietário	Ensino Superior Completo	20 anos
2	Feminino	47 anos	Proprietária	Ensino Superior Completo	Mais de 20 anos
3	Feminino	37 anos	Vendedora	Ensino Médio Completo	5 anos e 10 meses
4	Masculino	23 anos	Vendedor	Ensino Superior Incompleto	1 ano

Fonte: Dados da pesquisa.

### 4.4. LOCAL E DURAÇÃO DAS ENTREVISTAS

As entrevistas dos informantes 1, 2 e 4 ocorreram nas residências delas, e a do informante 3 foi realizada numa cafeteria, sendo todos os locais não barulhentos e agradáveis. Em todas as entrevistas, o entrevistado estava à frente do entrevistador, e o tempo de realização das entrevistas girou em torno de 30 minutos à 55 minutos, tendo uma média de 42 minutos e 30 segundos.

### 4.5. MAPEAMENTO E ANÁLISE DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

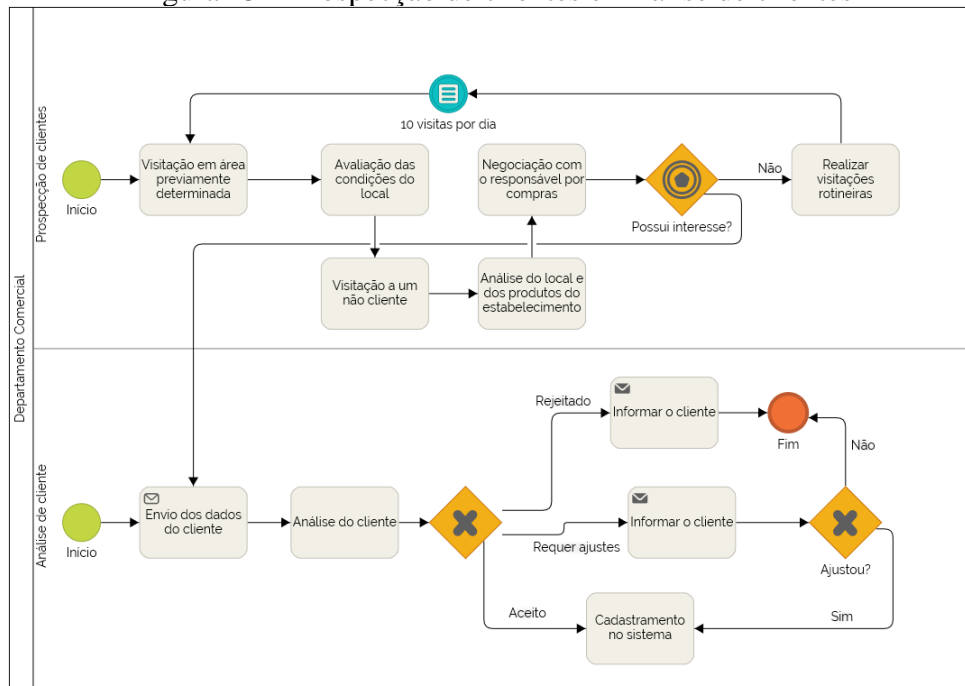
A partir das respostas adquiridas nas entrevistas foi possível observar e identificar os seguintes processos gerencias, separados pelos departamentos, citados anteriormente:

- Departamento Comercial

Esse departamento é responsável diretamente pelas compras e vendas da empresa, e nele estão separados os processos para os vendedores e para os empresários e gerentes. Os vendedores possuem as funções de prospecção de clientes, emissão do pedido e relacionamento pós-venda. Já os dirigentes da empresa atuam com a análise do cliente, cadastramento de clientes, análise do pedido e de crédito e faturamento do pedido. É possível notar, nesse departamento, a utilização do sistema de gestão em quase todos as atividades dos processos, o que o tornou mais ágil e menos burocrático, como mostrado nas entrevistas.

O entrevistado 3 aponta a importância desse departamento para a empresa, assim como o processo chave do mesmo: “A participação dos vendedores nas suas rotas é extremamente importante. Geralmente fazemos as visitas, negociamos os valores, daí fazemos o cadastro inicial e quando conquistamos nossos clientes, eles começam a nos comprar.” Ele ainda afirma que é “sempre bom ter um bom relacionamento com o cliente, independente de vender ou não. E sempre está visitando.”

Figura 15 – Prospecção de clientes e Análise de clientes



**Fonte: Dados da pesquisa.**

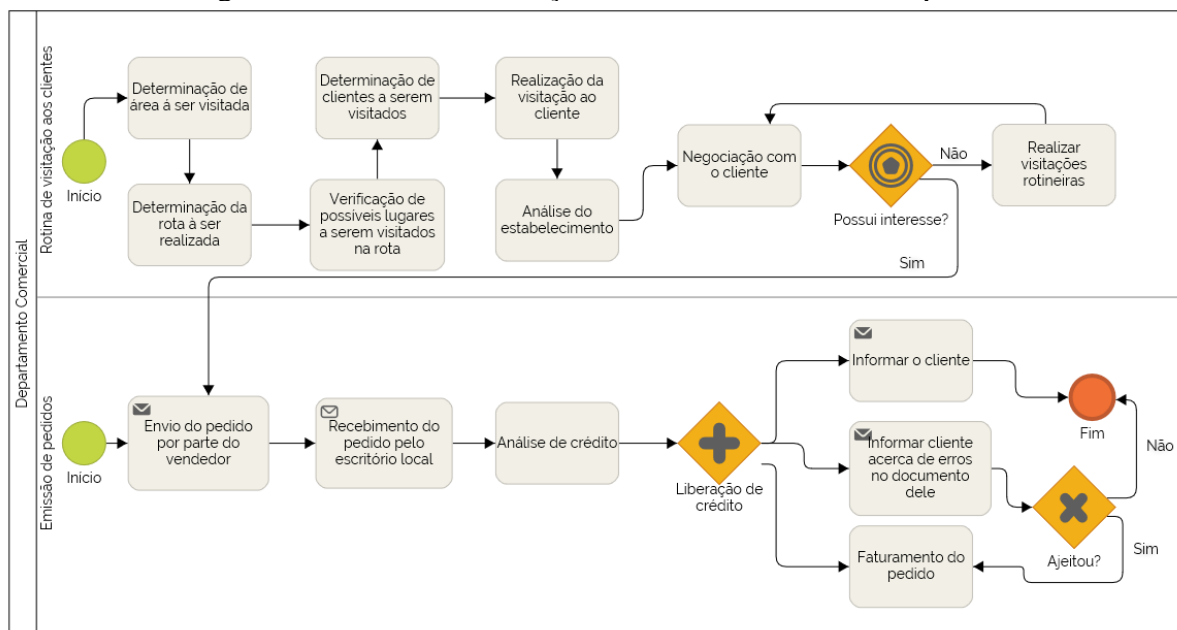
Os processos de Prospecção de clientes e Análise dos clientes são as primeiras rotinas gerenciais ocorridas com procura e cadastramento de novos clientes. Para isso a empresa inicialmente determina um setor da cidade à ser visitado e realiza a procura de potenciais clientes da organização, após isso é analisado tanto a área do estabelecimento, como o próprio estabelecimento e os produtos ali expostos. Em seguida existe uma apresentação da empresa e uma negociação, com o responsável pelas compras. Ocorre também uma conversa com outros funcionários do local para análise do estabelecimento.

Caso o não cliente possua interesse nos produtos da empresa, seus dados são coletados e enviados ao escritório, para que o mesmo seja analisado, e com todos os documentos corretos, é realizado o cadastramento do mesmo no sistema. Não havendo o interesse do não cliente, o vendedor retornará em outras eventuais visitas, acarretando novamente no processo de negociação.

É possível notar nesses processos organizacionais mostrados, a função planejamento como um fator crítico de sucesso, pois os vendedores utilizam do software presente na empresa para apontar a sua análise do local, acarretando assim num processo de realimentação das informações e, em consequencia uma análise do histórico do local. Seu problema é que isso apenas pode ocorrer com clientes que já foram cadastrados no sistema, e isso pode ser um risco ao sucesso do processo. Para o processo análise do cliente é possível notar a função controle para evitar erros na liberação e também com a realimentação do processo de planejamento.



Figura 16 – Rotina de visitação de clientes e Emissão do pedido



Fonte: Dados da pesquisa.

O primeiro processo apresentado na Figura 13 (Rotina de visitação de clientes) foca na determinação de rotas semanais ou mensais que são determinadas pelos vendedores, com base na categorização dos clientes pela curva ABC (escala de importância, onde A é mais importante e necessita de uma maior atenção, e C é menos importante e não necessita de tanta atenção, em comparação aos demais), e devem ser transmitidas para o nível estratégico, a fim de análises deles.

O entrevistado 4 mostra como é realizado a definição da sua rota: “Para determinar a rota faço de duas maneiras. Eu entro tanto na base de dados da empresa que já tem determinado alguns clientes e aí eu vejo como tem sido a venda neste cliente, daí começo a criar a rota e vou dando preferência do que eu deveria visitar primeiro e aí eu monto a rota assim, coloco eles vejo se cabem no mesmo roteiro, caso não eu coloco para outros dias dependendo da disposição geográfica de cada cliente, de bairros, acessibilidade, várias coisas, e aí eu mesclo com clientes antigos nossos, vejo se tem algo novo, para que seja feita uma prospecção desses clientes e quando não é assim eu já pego rotas de clientes que a gente já está acostumado a vender e vou neles. Para viagens geralmente eu pego a lista de clientes. E então eu vou visitando cada um dos que estão listados e vou prospectando novos clientes ou clientes em potencial.”

Um fator crítico de sucesso demonstrado no primeiro processo é a análise do estabelecimento, afim de garantir uma realimentação do sistemas, assim como a adaptação adequada ao ambiente. Isso pode ser comprovado também através do uso do CRM, onde os vendedores escrevem acerca do cliente, características do local, tipos de produtos encontrados lá, forma de negociar, dentre outras informações.

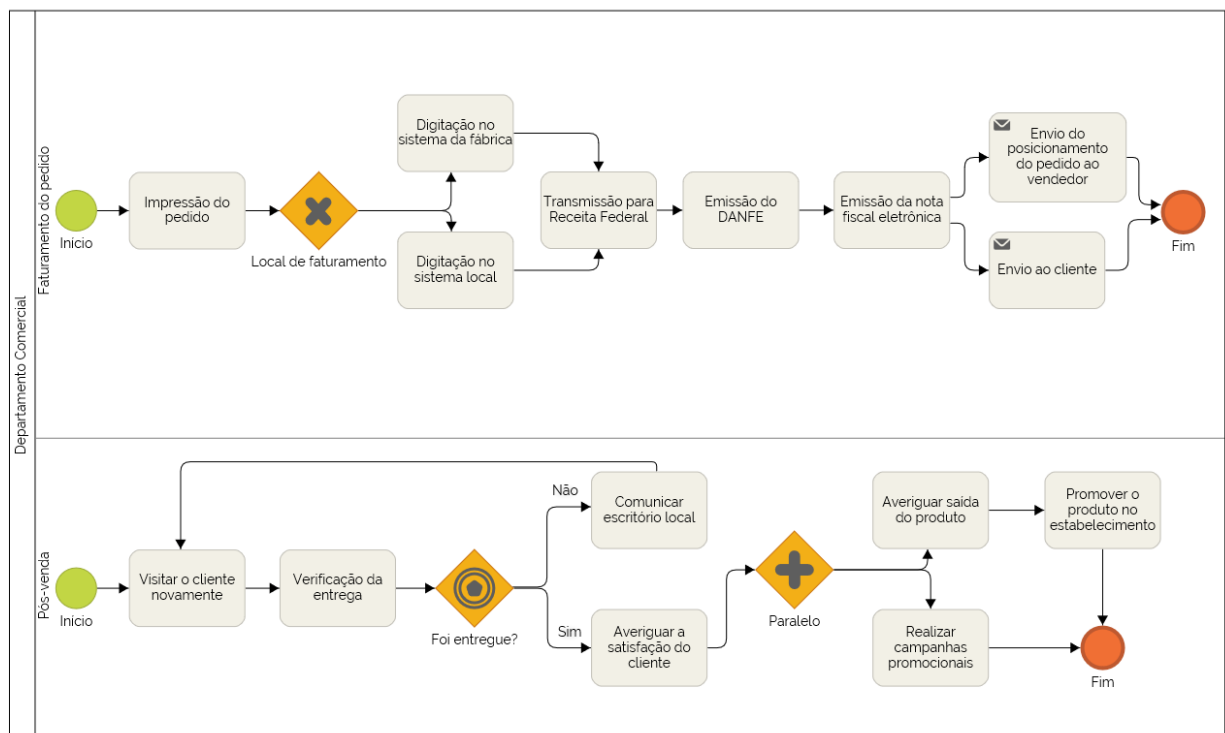
Uma sugestão apresentada pelo entrevistado 4 foi a identificação do vendedor pela conexão com o Google, por exemplo, onde pudesse mostrar os estabelecimentos pertos e filtrar por perfis, e com essa identificação, o programa perguntaria se estar ou não naquele cliente, para agilizar o processo de *check-in* e de *check-out*.

Para a emissão do pedido, o vendedor deve enviar os detalhes da compra: produto, quantidade do produto, preço unitário, razão social e nome fantasia do cliente, CNPJ, Inscrição Estadual, condições de pagamento e prazo, como relata o entrevistado 1: “Para emissão do pedido no sistema, o vendedor ele tem acesso via tablet, ou smartphone, ou no computador, no cliente e ele especifica o produto, as quantidades e o preço unitário para aquele cliente especificado, avalia prazos, campanhas promocionais, avalia toda a negociação e implanta isso no sistema, a medida que vai sendo discutido e negociado, e no final ele encerra um pedido com toda a necessidade do cliente e nos transmite via online, então é tudo muito rápido e prático”.

Com essas informações o escritório da empresa realiza a análise de crédito para aquele cliente e libera um valor X, à variar da situação do cliente perante a empresa (se possui inadimplência, se falta atualizar algum documento, se tem um bom histórico com a empresa, se é um novo cliente). Essa análise de crédito evita o aumento na taxa de inadimplentes e/ou atraso, entretanto muitas vezes causa um retrabalho, tornando o processo mais demorado.

O FCS desse processo é voltado para a função de controle, aonde existe o controle de desempenho e qualidade, para evitar erros após a liberação de crédito, além de realimentar o processo de planejamento, mostrando o fator crítico de processo de estimativa.

Figura 17 – Faturamento do pedido e Pós-venda



Fonte: Dados da pesquisa.

O processo de faturamento não ocorre no sistema integrado da empresa. Tal processo tanto pode ser realizada no sistema da fábrica, faturando direto de lá, como também no sistema de faturamento local, vai depender do tipo de negociação, em ambos o pedido deve ser impresso anteriormente, pois não existe uma interligação entre os sistemas, o que é um risco aos processos organizacionais.

Já o processo de Pós-venda busca considerar as necessidades dos clientes, sendo o último do ciclo de vendas, onde pode-se tirar alguns relatórios como à de satisfação do cliente e de vendas dos produtos, tornando um fator chave à competitividade empresarial. Vale salientar,

que como todo o sistema de vendas é um ciclo, após o pós-venda existem as visitas futuras aos clientes.

No departamento comercial ainda foi encontrado um risco nos processos organizacionais, pois não existe um retorno do cliente, como dito pelo entrevistado 1: “Com relação ao cliente, não existe sua participação no processo, fora o pedido, existe participação pra campanhas promocionais, para contato com os vendedores, mas não tem participação nenhuma no sistema”.

Outro problema apontado pelo entrevistado 1 “estão relacionados com a atualização do *software*, na atualização dos clientes, dos dados cadastrais, do processo de gerenciamento dos dados com base nessas informações.” Ele também não é um sistema personalizado para a empresa, como por exemplo a interligação com os outros sistemas, para redução de tarefas e agilidade no atendimento ao cliente, como apontado pelo entrevistado 2: “O problema é que os três sistemas não estão interligados, teria que ter um que conseguisse ligar todos eles, assim teria uma análise muito mais rápida.”

Os fatores críticos de sucesso encontrados nesses processos são voltados para as funções de planejamento, organização, pessoal e controle, sendo eles, respectivamente, do processo de priorização, processo de estimativa, participação na organização, desenvolvimento gerencial e controle de desempenho e qualidade.

- Departamento Financeiro

Nesse departamento estão responsáveis pelas atividades os gerentes e os empresários, que tem como rotinas gerenciais os processos de contas a receber, contas a pagar, fluxo de caixa, avaliação financeira da empresa, análise do cliente e análise de crédito do cliente.

Os primeiros processos, apresentado abaixo, são o processo de fluxo de caixa, assim como contas a receber e contas a pagar. Os três servindo de base para o funcionamento desse setor, sendo então de grande importância para a organização, e determinantes para o sucesso da empresa, como apontado nas entrevistas.

O processo de contas a receber inicia com o vencimento do boleto, onde o empresário verifica o relatório bancário para observar e constatar o pagamento dos pedidos por parte dos clientes. Caso o cliente tenha pago, é dado fechado a conta a receber através da baixa no sistema. Mas se o cliente não pagou, a empresa contata o cliente para averiguar o motivo pela qual não houve o pagamento e ou é negociado novamente, ou é enviado ao Cartório de processo.

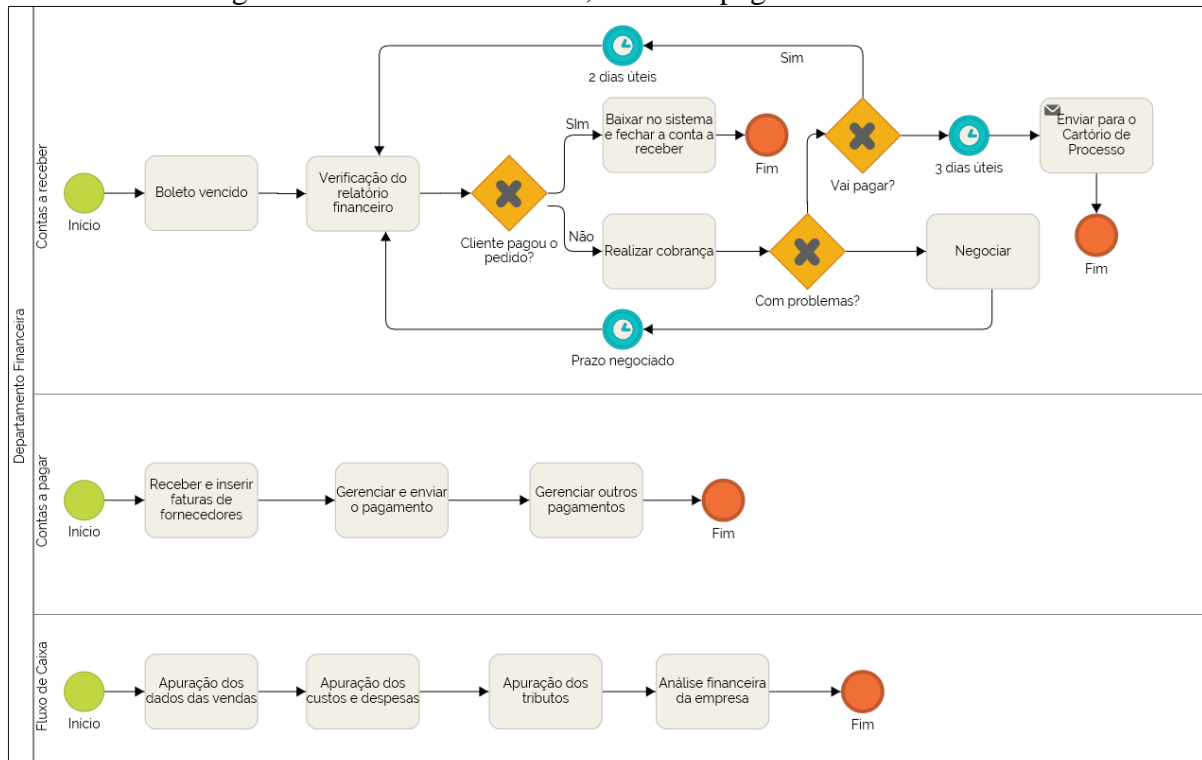
Um problema apresentado pelo sistema, apontado pelos entrevistados, é a não notificação das datas dos vencimentos, até porque não existe uma ligação com os outros sistemas, nem mesmo com os bancos, para agilizar esse processo e diminuir o tempo de cobrança. O entrevistado 1 ainda aponta a porcentagem da meta para esse processo e de inadimplência:

*“A meta será 100% de recebimento, mas nós temos ainda uma inadimplência, um atraso, que não ultrapassa os 5%, no máximo de atraso, de não recebido isso é muito mais baixo, de 1%.”*

O entrevistado 2 mostra a importância dos processos para análise financeira da empresa: “Se o comercial tivesse o retorno ao financeiro com relação os gastos da empresa, ambos

funcionando muito bem, você teria uma boa análise dos seus custos, dos seus gastos e conseguiria fazer uma análise do preço do produto a ser colocado, se ele vá satisfazer as corretas necessidades. Ou seja, eles precisam ser melhor estruturados. [...]. É algo muito complexo, para saber se aquele produto naquele pedido tem viabilidade ou não, se pode empatar para ganhar no futuro, mas não ter uma margem de contribuição negativa, se não ele não é liberado, mesmo que o vendedor peça para não colocar a comissão, pois a lei não permite que isso seja autorizado.”

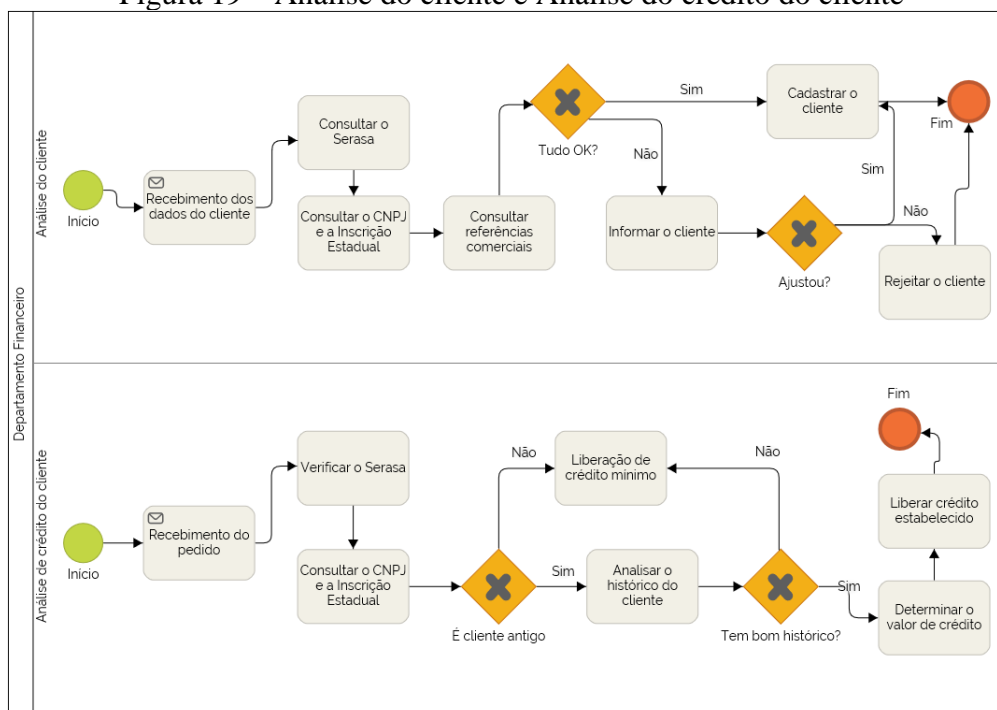
Figura 18 – Contas a Receber, Contas a pagar e Fluxo de caixa



**Fonte: Dados da pesquisa**

O processo de contas a pagar refere-se aos pagamentos realizados pela própria empresa. Já o fluxo de caixa é a apuração dos dados das vendas, dos custos e despesas e dos tributos das empresa, após isso é realizada uma análise das informações financeiras da empresa, afim de coordenação dos investimentos da empresa, além de manter uma boa estruturação organizacional.

Figura 19 – Análise do cliente e Análise do crédito do cliente



Fonte: Dados da pesquisa.

Os processos de análise do cliente e análise de crédito do cliente possuem uma mesma base que é a verificação no Serasa, além da consulta do CNPJ e da Inscrição Estadual, entretanto além de possuírem funções diferentes, também não ocorrem a mesma quantidade de vezes. O primeiro é realizado com o não cliente, para o cadastramento do mesmo, no sistema da empresa, podendo até mesmo rejeita-lo por não adequar as especificações da empresa. Já o segundo é realizado sempre que é emitido um novo pedido, a fim de atualização constante e melhoramento das condições para o cliente. O entrevistado 2 aponta o questionamento realizado na análise de crédito:

*“Se o cliente, vamos dizer, durante um ano, ele compra um produto de uma rotatividade mensal, de dois em dois meses, de três em três meses, então você começa a analisar esse cliente, se ele está pagando em dia, se ele não está, se estar em cartório de protesto, se ele foi honesto o suficiente para nos dizer que estava em dificuldade, mas que vai pagar, se ele quer negociar, se ele tem debito. É feito todo esse questionamento para poder fazer uma liberação de um pedido.”*

O fator crítico de sucesso desse processo encontra-se como função administrativa de planejamento e de organização, onde existe a adaptação ao ambiente real e a adequação dos recursos. Já como função de controle existe uma probabilidade de risco de fracasso maior que a de sucesso por causa do retrabalho.

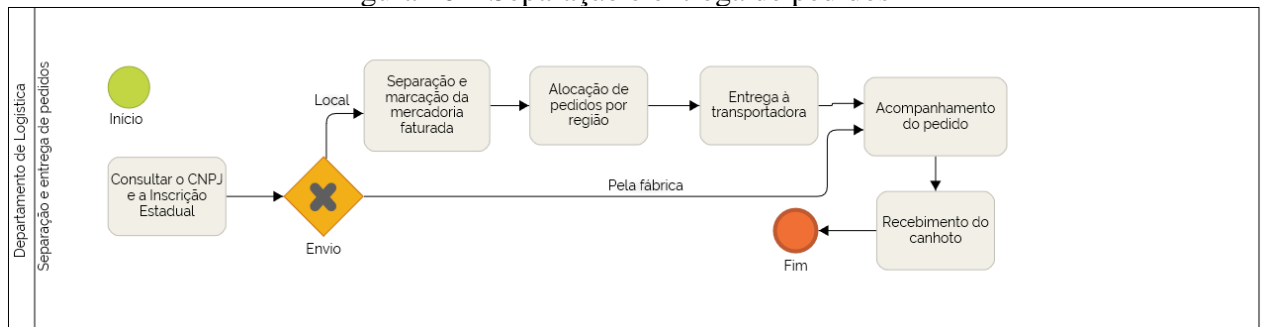
- Departamento de Logística

Esse departamento está responsável pela separação e entrega da mercadoria faturada, além da análise do estoque local e da compra de mercadorias para estoque, sendo esses processos realizados pelos níveis gerencial e estratégico da organização. O entrevistado 1 afirma que o

sistema é muito pouco utilizado e mostra a necessidade da empresa diante do que é apresentado pelo sistema atual:

*“Eu acho que na questão de logística a gente precisa ter um software que nos diga os custos dessas áreas e que nos de uma agilidade na entrega para o cliente, um gerenciamento de taxas de entrega, um gerenciamento do custo total desse processo, e separação dos produtos e o atendimento mais rápido ao cliente.”*

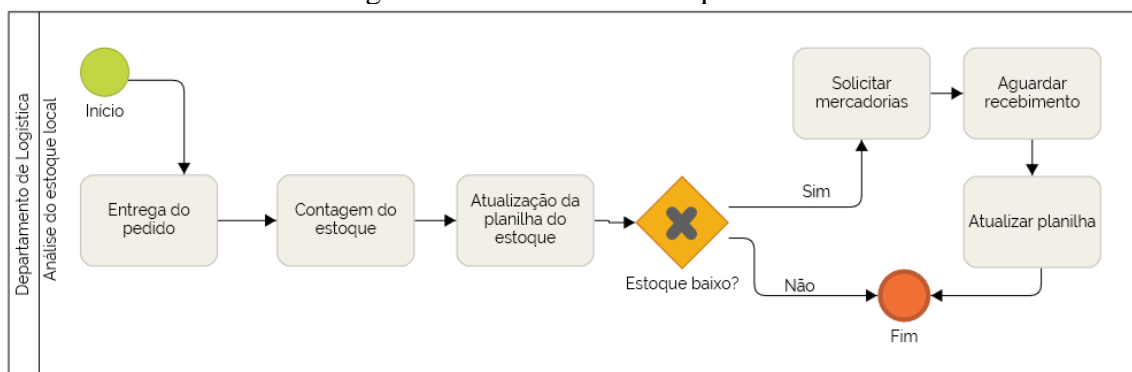
Figura 20 – Separação e entrega de pedidos



Fonte: Dados da pesquisa.

Nesse processo, por não utilizar de nenhum sistema integrado de gestão, há uma taxa de fracasso alta perante a administração de informática, pois quase não há participação do sistema, a não ser no acompanhamento do pedido, nem mesmo uma verificação ou controle por parte do sistema.

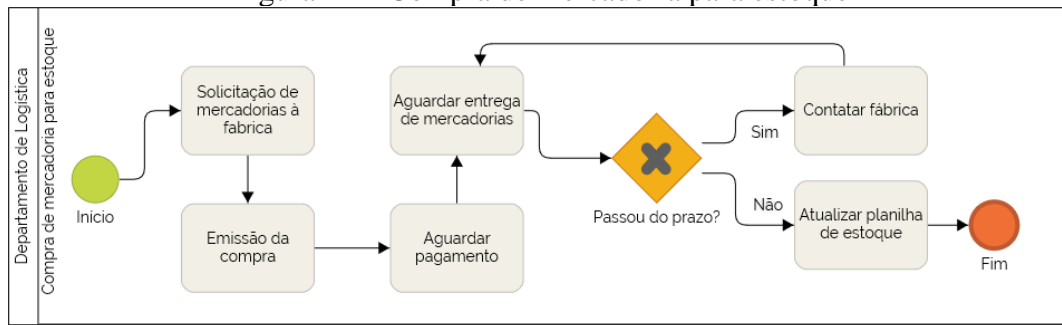
Figura 21 – Análise do estoque local



Fonte: Dados da pesquisa

Assim como os demais processos do departamento de logística, não existe muita interação com a utilização da *softwares*, entretanto existe um controle interno das mercadorias, que facilita a decisão de compra ou não de mais produtos para a organização, como apontado pelo entrevistado 2: “seria interessante que eles tivessem uma ligação, porque eu colocaria um estoque, a partir do momento que eu faturado sai, e o vendedor que vai vender, saberá no estoque se tem ou não tem. [...] então o vendedor vai estar sabendo informar se tem ou não tem previsão.”

Figura 22 – Compra de mercadoria para estoque



Fonte: Dados da pesquisa.

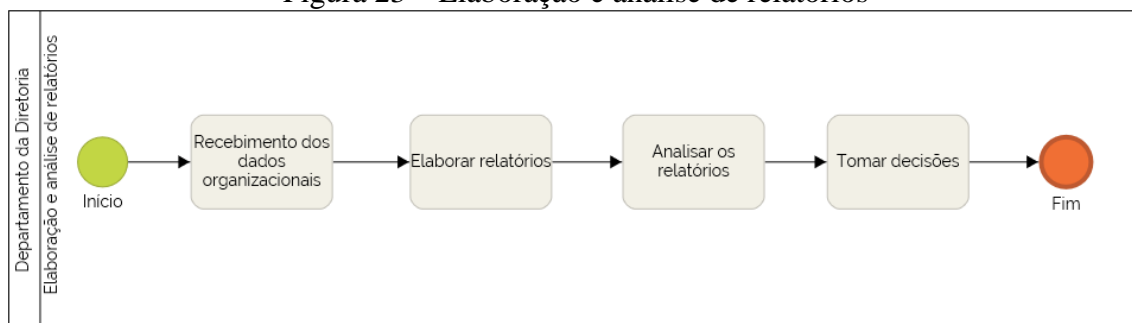
Esse processo de compra é derivado da análise do estoque, onde nota-se a necessidade de comprar de mercadorias ou não. As compras da empresa são todas realizadas pela fábrica, e existe uma alta taxa de atraso. Aqui também não tem muita ligação com softwares, a não ser com a planilha de estoque, utilizada para controle, mas os vendedores não conseguem ver essa informação, dificultando as vezes o no processo de negociação e emissão de pedidos.

- Departamento da Diretoria

O Departamento da Diretoria é encarregada do principal processo organizacional que é a elaboração e análise de relatórios e, como consequência, a tomada de decisão. Este apenas é de responsabilidade do nível estratégico da empresa.

*“A avaliação de todos os dados para saber o caminho que a empresa deve tomar, o resultado financeiro, o resultado volumétrico de vendas em real, em volume unitário de produtos, em avaliação de vendedores, uma avaliação da satisfação do cliente, todos esses detalhes estão envolvidos com o resultado final do processo de vendas.”*

Figura 23 – Elaboração e análise de relatórios



Fonte: Dados da pesquisa.

Essa rotina gerencial é um importante fator crítico de sucesso, relacionado a todas as funções administrativas. Nele se gera relatório de todos os departamentos e processos, recursos e necessidades, receitas e despesas, investimentos e pessoas, e com a análise de todos, os empresários são capazes de não apenas visualizar a empresa como um todo, mas também tomar decisões mais rápidas e eficazes, como apontado pelo entrevistado 1: “Uma empresa como a nossa ela tem uma parte comercial muito forte, muito centrada na avaliação, saber o que é que devemos fazer constantemente para chegarmos no resultado que a gente deseja, se eu não tiver verificando como está o andamento de cada vendedor, de cada equipe, de cada venda de produto

eu posso estar incorrendo no erro de vendas, ou seja, eu posso não estar vendendo ou estar vendendo um produto que tenha uma rentabilidade baixa, ou deixar de dar o foco naquilo que tem uma rentabilidade melhor, ou um vendedor que não está indo tão bem por questões diversas, precisam ser avaliadas.” Ele ainda mostra alguns relatórios elaborados, com informações retiradas no processo de venda:

*“A geração dos pedidos pelos vendedores faz com que a gente tenha relatórios de acompanhamento de venda unitário por produto, quantificação do volume por vendedor, valores por vendedor, rentabilidade por vendedor, ou por equipes, e uma série de outras informações que auxiliam a avaliação do posicionamento da empresa no mercado, e quais foram os objetivos atingidos.”*

*(Entrevistado 1)*

O processo de geração de metas também é estabelecido nesse departamento, sendo ele determinado “por vendedor, uma avaliação unitária, quanto a unitária de produtos, e também uma meta financeira, um valor financeiro de vendas, além do mais você tem a cobertura dos clientes e a questão da quitação dos valores comprados”, como dito pelo entrevistado 1. Ele ainda relata o que é realizado, quando uma meta não vem sendo atingida:

*“Vamos dizer que o vendedor tem uma meta de R\$100.000,00, mas não vem atingindo, então tenho que rever isso num período relativamente curto, de três meses no máximo para que eu possa colocá-lo numa posição capaz de atingir a meta colocada ou a redução dessa meta, ou até mesmo a elevação dessa meta, depende do quadro. Isso precisa muita das vezes de uma avaliação local para que haja uma compressão maior dos problemas, e das soluções a serem implementadas para atingir essa meta. Essa avaliação do local é realizada por mim no próprio local, para a gente ver a verdade dos fatos, ou ver uma outra verdade, ter uma outra visão para poder tomar o processo de decisão, não só nos dados, na visão também em loco do que pode ser feito, avaliar o que pode ser feito.”*

A partir do mapeamento dos processos e das entrevistas foi possível notar o foco em alguns fatores críticos de sucesso, apontados por Albertin e Moura (1995), como por exemplo, o apoio da alta gerência, o processo de estimativa dos esforços necessários para o atendimento dos pedidos, o estabelecimento de uma estrutura organizacional bem definida, a capacitação em novas tecnologias, a gerência de nível médio e o estabelecimento de controles de desempenho e qualidade dos produtos e das atividades.



## 4.6. RESUMO DOS RESULTADOS

- Departamento comercial

Quadro 5 – Variáveis e FCS do Departamento Comercial

VARIÁVEIS FCS	Prospecção de clientes	Análise do cliente	Análise do crédito do cliente	Rotina de visitação de clientes	Emissão de pedidos	Faturamento de pedidos	Pós-venda
Processo de priorização						X	X
Processo de estimativa	X	X	X	X	X	X	X
Participação na organização						X	X
Desenvolvimento gerencial	X			X		X	X
Controle de desempenho e qualidade		X	X			X	X

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 6 – Ações para os FCS do Departamento Comercial

FCS	AÇÕES
Processo de priorização	Incluir os objetivos do negócio, as estratégias do negócio, os benefícios financeiros, os benefícios intangíveis, a automação de processos, os controles internos e a importância técnica.
Processo de estimativa	Utilizar técnicas que propiciem uma melhoria constante das estimativas, através de informações de histórico, acompanhamento e realimentação posterior.
	Identificar e adaptar técnicas no ambiente real.
	Obter os custos para a análise de viabilidade e na elaboração de planos confiáveis
Participação na organização	Definir os problemas de forma mais completa.
	Especificar as soluções para os problemas reais, conjunta com os usuários.
	Obter uma visão do mercado e dos clientes da organização.
Desenvolvimento gerencial	Considerar as necessidades constantes com os usuários, a negociação de prioridades e prazos, a obtenção de compromissos entre os envolvidos, a administração do próprio trabalho, devido à autonomia exigida por suas características, a especificação de problemas e soluções que envolvem aspectos sociais e a identificação e obtenção de requisitos e informações.
Controle de desempenho e qualidade	Evitar ocorrência de erros após a liberação do serviço solicitado.
	Realimentar o processo de planejamento.
	Evitar a ocorrência de retrabalho.
	Verificar a validade dos custos estimados e os benefícios declarados antecipadamente.

Fonte: Dados da pesquisa.

- Departamento Financeiro

Quadro 7 - Variáveis e FCS do Departamento Financeiro

VARIÁVEIS FCS	Contas a receber	Contas a pagar	Fluxo de caixa	Análise do cliente	Análise do crédito do cliente
Apoio da alta gerência	X	X	X	X	X
Processo de priorização	X	X	X	X	X
Processo de estimativa	X	X	X	X	X
Estrutura organizacional		X			
Participação na organização	X	X	X		
Gerência de nível médio		X	X	X	X
Controle de desempenho e qualidade	X	X	X	X	X

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 8 - Ações para os FCS do Departamento Financeiro

FCS	AÇÕES
Apoio da alta gerência	Garantir acesso às informações da organização.
	Propiciar uma visão global da organização.
	Garantir os investimentos aprovados.
	Facilitar a administração de mudanças nos planejamentos.
Processo de priorização	Incluir os objetivos do negócio, as estratégias do negócio, os benefícios financeiros, os benefícios intangíveis, a automação de processos, os controles internos e a importância técnica.
Processo de estimativa	Utilizar técnicas que propiciem uma melhoria constante das estimativas, através de informações de histórico, acompanhamento e realimentação posterior
	Identificar e adaptar técnicas no ambiente real.
	Obter os custos para a análise de viabilidade e na elaboração de planos confiáveis.
Estrutura organizacional	Considera a criação de parcerias com terceiros, visando a uma melhor adequação entre os recursos e necessidades.
Participação na organização	Especificar as soluções para os problemas reais, conjunta com os usuários.
	Obter uma visão do mercado e dos clientes da organização.
	Estabelecer uma postura voltada também para o negócio e não apenas para assuntos técnicos.
Gerência de nível médio	Comunicar.
	Orientar de forma técnica e gerencial.
	Avaliar os subordinados de forma profissional.
Controle de desempenho e qualidade	Evitar ocorrência de erros após a liberação do serviço solicitado.
	Garantir o cumprimento do alinhamento estratégico.
	Realimentar o processo de planejamento.

Quadro 8 - Ações para os FCS do Departamento Financeiro (continuação)

	Evitar a ocorrência de retrabalho.
	Verificar a validade dos custos estimados e os benefícios declarados antecipadamente.

Fonte: Dados da pesquisa.

- Departamento de Logística

Quadro 9 - Variáveis e FCS do Departamento Logística

FCS \ VARIÁVEIS	Gerenciamento do pedido	Gerenciamento do estoque
Apoio da alta gerência	X	X
Processo de estimativa	X	X
Estrutura organizacional	X	X
Participação na organização	X	
Desenvolvimento gerencial	X	X
Gerência de nível médio	X	X
Controle de desempenho e qualidade	X	X

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 10 - Ações para os FCS do Departamento de Logística

FCS	AÇÕES
Apoio da alta gerência	Garantir acesso às informações da organização.
	Propiciar uma visão global da organização.
Processo de estimativa	Utilizar técnicas que propiciem uma melhoria constante das estimativas, através de informações de histórico, acompanhamento e realimentação posterior.
	Obter os custos para a análise de viabilidade e na elaboração de planos confiáveis.
Estrutura organizacional	Considerar a criação de parcerias com terceiros, visando a uma melhor adequação entre recursos e necessidades.
Participação na organizacional	Definir os problemas de forma mais completa.
	Especificar as soluções para os problemas reais, conjunta com os usuários.
	Obter uma visão do mercado e dos clientes da organização.
Desenvolvimento gerencial	Estabelecer uma postura voltada também para o negócio e não apenas para assuntos técnicos.
	Considerar as necessidades constantes com os usuários, a negociação de prioridades e prazos, a obtenção de compromissos entre os envolvidos, a administração do próprio trabalho, devido à autonomia exigida por suas características, a especificação de problemas e soluções que envolvem aspectos sociais e a identificação e obtenção de requisitos e informações.
Gerência de nível médio	Comunicar.
	Coordenar as atividades internas e externas.

Quadro 10 - Ações para os FCS do Departamento de Logística (continuação)

Controle de desempenho e qualidade	Delegar responsabilidades e autoridades.
	Evitar ocorrência de erros após a liberação do serviço solicitado.
	Garantir o cumprimento do alinhamento estratégico.
	Realimentar o processo de planejamento.
	Evitar a ocorrência de retrabalho.
	Verificar a validade dos custos estimados e os benefícios declarados antecipadamente.

Fonte: Dados da pesquisa.

- Departamento da Diretoria

Quadro 11 - Variáveis e FCS do Departamento Logística

FCS	VARIÁVEIS	Elaboração e análise de relatórios
Apoio da alta gerência		X
Alinhamento estratégico		X
Processo de priorização		X
Processo de estimativa		X
Estrutura organizacional		X
Participação na organização		X
Desenvolvimento gerencial		X
Capacidade em novas tecnológicas		X
Gerência de nível médio		X
Controle de desempenho e qualidade		X

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 12 - Ações para os FCS do Departamento da Diretoria

FCS	AÇÕES
Apoio da alta gerência	Garantir acesso às informações da organização.
	Propiciar uma visão global da organização.
	Participar do processo de priorização.
	Garantir os investimentos aprovados.
	Facilitar a administração de mudanças nos planejamentos.
Alinhamento estratégico	Garantir a coerência entre as estratégias, prioridades e estrutura organizacional.
	Evitar uma visão parcial das necessidades da organização.
Processo de priorização	Incluir os objetivos do negócio, as estratégias do negócio, os benefícios financeiros, os benefícios intangíveis, a automação de processos, os controles internos e a importância técnica.
Processo de estimativa	Utilizar técnicas que propiciem uma melhoria constante das estimativas, através de informações de histórico, acompanhamento e realimentação posterior
	Identificar e adaptar técnicas no ambiente real.
	Obter os custos para a análise de viabilidade e na elaboração de planos confiáveis.

Quadro 12 - Ações para os FCS do Departamento da Diretoria (continuação)

Estrutura organizacional	Considerar a criação de parcerias com terceiros, visando a uma melhor adequação entre recursos e necessidades.
	Facilitar a aquisição, assimilação, disseminação e utilização de novas tecnologias.
Participação na organização	Priorizar coerentemente com a organização.
	Definir os problemas de forma mais completa.
	Especificar as soluções para os problemas reais, conjunto com os usuários.
	Obter uma visão do mercado e dos clientes da organização.
	Estabelecer uma postura voltada também para o negócio e não apenas para assuntos técnicos.
Desenvolvimento gerencial	Considerar as necessidades constantes com os usuários, a negociação de prioridades e prazos, a obtenção de compromissos entre os envolvidos, a administração do próprio trabalho, devido à autonomia exigida por suas características, a especificação de problemas e soluções que envolvem aspectos sociais e a identificação e obtenção de requisitos e informações.
Capacitação em novas tecnologias	Aquisição, assimilação, disseminação e utilização de novas tecnologias, seja através de prospecção interna ou externa.
Gerência de nível médio	Comunicar.
	Orientar de forma técnica e gerencial.
	Coordenar as atividades internas e externas.
	Delegar responsabilidades e autoridades.
	Avaliar os subordinados de forma profissional.
	Ligar os níveis hierárquicos inferiores e superiores.
Controle de desempenho e qualidade	Evitar ocorrência de erros após a liberação do serviço solicitado.
	Garantir o cumprimento do alinhamento estratégico.
	Realimentar o processo de planejamento.
	Evitar a ocorrência de retrabalho.
	Verificar a validade dos custos estimados e os benefícios declarados antecipadamente.

Fonte: Dados da pesquisa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 5.1. CONCLUSÕES

A informação é um fator crucial para o processo de tomada de decisões dentro de uma empresa, pois como dito por Caiçara Junior (2011) ela é “a base para a tomada de decisões e o resultado direto de suas conseqüentes ações”, com essas informações o sistema ERP tornou-se o diferencial competitivo para as empresas, pois, como dito pelo mesmo autor, o software proporciona a “redução de pessoal; aumento de produtividade; aumento das receitas/lucros; entregas pontuais; aprimoramento dos processos; padronização de processos; satisfação dos clientes; flexibilidade e agilidade.”

A presente pesquisa apresentou as rotinas gerenciais de uma organização, seguindo a estruturação básica, mostrando que um ERP deve englobar ao menos os departamentos de recursos humanos, comercial, financeiro, administrativo e contábil. Com base nisso, em todas as informações relatadas anteriormente, nas entrevistas e na análise dos sistemas atuais da empresa, podemos retirar as seguintes rotinas gerenciais necessárias para os departamentos citados anteriormente que se encaixam em uma aplicação para o gerenciamento de uma empresa no setor de distribuidoras de óleos lubrificantes e aditivos: Prospecção de clientes; Análise dos clientes; Análise do crédito do cliente; Rotina de visitação de clientes; Emissão de pedidos; Faturamento de pedidos; Pós-venda; Contas a receber; Contas a pagar; Fluxo de Caixa; Análise Financeira da empresa; Separação e entrega do pedido; Rastreamento do pedido; Análise do estoque; Compra de mercadorias para o estoque; e Elaboração e análise de relatórios.

### 5.2. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

*“Os sistemas ERP requerem procedimentos de ajuste por meio do qual o sistema ERP é preparado para ser utilizado em uma determinada empresa. Segundo Lucas (1985), é improvável que um pacote atenda exatamente aos requisitos da empresa, o que gera discrepâncias entre os dois: o pacote e a empresa.”*

(FERRO E NETO, 2016)

Como Ferro e Neto (2016), apontaram é difícil que um sistema integrado de gestão consiga atender 100% as necessidades de uma empresa, a não ser que seja um sistema criado por ela, apesar de algumas coisas ainda poderem ser personalizadas. Outras limitações desse trabalho foram a não análise dos clientes e fornecedores da empresa e o não estudo com os concorrentes da marca.

*“Um dos principais desafios apresentados por sistemas de informação é assegurar que tragam benefícios empresariais genuínos. As organizações precisam encontrar formas de medir o valor empresarial de seus sistemas de informação e assegurar que eles realmente tragam os benefícios que prometem.”*

(LAUDON; LAUDON, 2004)

Certamente é difícil determinar os reais benefícios que uma empresa pode ter com a implantação do sistema ERP, pois não é apenas comprar e implantar, deve-se realizar treinamento com os funcionários para que eles utilizem com máxima eficiência o programa, por isso a importância da realização de testes de implantação do sistema.

### 5.3. SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Pode-se indicar como prováveis trabalhos futuros:

- Elaborar uma estrutura modelada da aplicação no sistema Access do Microsoft Officer para melhor visualização do funcionamento e das relações do sistema, com base na estrutura dos processos criados pela ferramenta BPM;
- Realização de testes para implementação da estrutura modelada nesse respectivo trabalho e sugerir melhorias à serem agregadas no sistema;
- Elaborar um estudo com mais de uma empresa do setor de distribuidoras de óleos lubrificantes e aditivos, afim de entender melhor o mercado e refinar sistema com melhores práticas;
- Efetuar estudos envolvendo os demais Stakeholders (partes interessadas, como clientes e fornecedores da empresa), para inclui-los na cadeia do sistema, já que estes também afetam o funcionamento da empresa.

## 6. REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, A. L.; MOURA, R. M. **Administração de Informática e seus fatores críticos e sucesso no setor bancário privado nacional**. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 5, p. 22-29, Set. / Out. 1995.
- BATISTA, E. De O. **Sistemas de informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- BRANDALISE, L. T. **A aplicação de um método de gerenciamento para identificar aspectos e impactos ambientais em um laboratório de análises clínicas**. Dissertação de Mestrado. Florianópolis, Dez. 2001.
- CAIÇARA JUNIOR, C. **Sistemas integrados de gestão – ERP: uma abordagem gerencial/ Cícero Caiçara Junior**. 4 Ed. Ver., Atual. E ampl. – Curitiba: Ibpx, 2011.
- CASTELLANI, M. A. **Fatores Críticos de Sucesso nos Projetos**. Disponível em <<http://blog.youwilldobetter.com/2009/12/fatores-criticos-de-sucesso-nos-projetos/>>. Acesso em: 15 jul. 2017.
- DANCEY, C. P.; REIDY, J. **Estatística sem matemática para psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- DAVENPORT, T. Há. **Ecologia da informação**. São Paulo: Futura, 1998.
- \_\_\_\_\_. **Reengenharia de processos**. São Paulo, Campus, 1994.
- DUARTE, R. **Entrevistas em pesquisas qualitativas**. Curitiba: UFPR, n. 24, p. 213-225, 2004.
- DUMAS, M. et al. **Fundamentals of Business Process Management**. First. Berlin, Germany: Springer-Verlag, 2013.
- FERRO, D. A.; NETO, M. F. **A Importância do Sistema Integrado de Gestão Empresarial Para as Instituições Privadas ou Públicas**. 2016.
- GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, p. 57-63, Mar. /Abr. 1995.
- GONÇALVES, C. M.; COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. **Identificação dos fatores críticos de sucesso em instituição de ensino superior**. In: IV COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 2004, Florianópolis: Inpeau, 2004. p. 1 - 15.
- IIBA. **Um guia para o Corpo de Conhecimento de Análise de Negócios (Guia BABOK)**. IIBA, 2011.
- IFRO PORTO VELHO ZONA NORTE. **Rotinas administrativas – Aula 01**. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=kq1tOJnWJKM>>. Acesso em: 10 jul. 2017.
- LAUDON, KENNETH C. **Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital/ Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon; tradução Arlete Simille Marques; revisão técnica Erico Veras Marques, Belmiro João**. – São Paulo: Prentice Hall, 2004.



\_\_\_\_\_. **Gerenciamento de sistemas de informação**. 3. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

LEONARD-BARTON, D. **Wellsprings of knowledge**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1995.

LIMA, J. P. C.; ANTUNES, M. T. P.; NETO, O. R. M.; PELEIAS, I. R. **Estudos de caso e sua aplicação**: Proposta de um esquema teórico para pesquisas no campo da contabilidade. São Paulo: Revista de Contabilidade e Organizações, v. 6, n. 14, p. 128-144, Jan. /Abr. 2012.

LUCAS, H. C. Jr. **The analyses, design and implementation of information systems**. 3ª ed. New York: McGraw Hill, 1985.

MENDES, J. **Fatores críticos de sucesso nos negócios**. Administradores.com.br, [S.L], set. 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/fatores-criticos-de-sucesso-nos-negocios/65848/>>. Acesso em: 15 jul. 2017.

NASCIMENTO, I. **A influência do gerenciamento da rotina na cultura organizacional**. Administradores.com.br, [S.L], out. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/a-influencia-do-gerenciamento-da-rotina-na-cultura-organizacional/58650/>>. Acesso em: 10 jul. 2017.

OLIVEIRA, W. **Mapeamento de processos BPM**: as 7 fases de um projeto. Venki, [S.L], out. 2014. Disponível em: <<http://www.venki.com.br/blog/mapeamento-de-processos-bpm/>>. Acesso em: 14 jul. 2017.

\_\_\_\_\_. **O que é mapeamento de processos AS IS**. Venki, [S.L], out. 2014. Disponível em: <<http://www.venki.com.br/blog/mapeamento-de-processos-as-is/>>. Acesso em: 14 jul. 2017.

\_\_\_\_\_. **Mapeamento de processos, uma metodologia para um melhor controle**. Venki, [S.L], nov. 2014. Disponível em: <<http://www.venki.com.br/blog/mapeamento-de-processo-metodologia/>>. Acesso em: 14 jul. 2017.

OMG. **Business Process Modeling Notation (BPMN)**. V.2.0.2. [S.L.], 2013.

PADILHA, T. C. C.; MARINS, F. A. S. **Sistemas ERP**: características, custos e tendências. Prod., São Paulo, v. 15, n. 1, p. 102-113, Apr. 2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132005000100009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132005000100009&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 3 abr. 2017.

PADRONIZAÇÃO de Procedimentos e Desenvolvimento de Equipe como Ferramentas para a Alavancagem da Organização – O Caso de uma Fundação de Previdência Complementar. **Associação educacional Dom Bosco**. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos07/1365\\_Artigo%20Seget.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos07/1365_Artigo%20Seget.pdf)>. Acesso em: 10 jul. 2017.

RIKARD, F.V. **Manuais organizacionais**: instrumentos de gestão e competitividade. Administradores.com.br, [S.L.], nov. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/manuais-organizacionais-instrumentos-de-gestao-e-competitividade/26070/>>. Acesso em: 10 jul. 2017.

ROCKART, J. F. **Chief executives define their own data needs**. Harvard Business Review, v. 57, n. 2, p. 81-92, Mar/Abril. 1979.

**PIB do Brasil cai 7,2% em dois anos, pior recessão desde 1948**. [S.L.], 07 mar. 2017. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/4890366/pib-do-brasil-cai-72-em-dois-anos-pior-recessao-desde-1948>>. Acesso em: 20 set. 2017

SANTOS, C. F. H. **Incrementando a codificação da Notação e Modelo de Processo de Negócio**. 2016. 67 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Computação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

SCHEER, A.W.; HABERMANN F. **Making a ERP Success**. Association for Computing Machinery Communications of the ACM. New York, Apr 2000, p. 57-61.

SIMCSIK, T. **OSM**. Organização, Sistemas e Métodos. 1. ed. São Paulo: Futura, 2002.

SINDICOM. **Anuário Sindicom 2017**: Combustíveis, lubrificantes e lojas de conveniência. SINDICOM, [S.L.], 2017. Disponível em: <[http://www.sindicom.com.br/download/anuario\\_sindicom\\_2017\\_baixa\\_pags\\_separadas.pdf](http://www.sindicom.com.br/download/anuario_sindicom_2017_baixa_pags_separadas.pdf)>. Acesso em: 20 set. 2017.

SMITH, H., FINGAR, P. **Business Process Management: Third Wave**. Meghan Kiffer, 2003.

SOUZA, C. A. DE; SACCOL, A. Z. (Org.). **Sistemas ERP no Brasil (Enterprise Resource Planning): teoria e casos**. São Paulo: Atlas, 2003.

STAIR, M. E. **Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial**. 4. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2004.

TOLOI, G. G.; MANZINI, E. J. **Etapas da estruturação de um roteiro de entrevista e considerações encontradas durante a coleta dos dados**. In: VIII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PESQUISADORES EM EDUCAÇÃO ESPECIAL, 2013, Londrina: Eduel, 2013. p. 1 – 8.

TURBAN, E.; RAINER JÚNIOR, R. K.; POTTER, R.E. **Administração de tecnologia da informação: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2003.

**Varejo brasileiro recua 6,2% em 2016, e tem pior resultado desde 2001**. [S.L.], 14 fev. 2017. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/02/1858574-varejo-brasileiro-recua-62-em-2016-pior-resultado-desde-2011.shtml>>. Acesso em: 20 set. 2017.

VIDOTTI, J. A. **Rede social é fora da empresa e rede empresarial é para dentro**. Harvard Business Review Brasil, [S.L.], set. 2016. Disponível em: <<http://hbrbr.com.br/rede-social-e-para-fora-da-empresa-e-rede-empresarial-e-para-dentro/>>. Acesso em: 20 abr. 2017.

WESKE, M. **Business Process Management**. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2012. ISBN 978-3-642-28615-5.

## 7. APÊNCIDES

### 7.1. APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

#### 7.1.1. Roteiro de entrevista para os diretores

##### Preâmbulo

O objetivo dessa pesquisa é determinar as rotinas gerenciais necessárias para o gerenciamento de distribuidoras de óleos lubrificantes e aditivos, assim como identificar os processos-chaves para o melhor funcionamento de uma empresa nesse setor, e ao final da pesquisa será realizada a estruturação de um sistema integrado de gestão. A sua participação é de vital importância pois suas informações aumentará a confiabilidade deste trabalho, diante dos seus conhecimentos e práticas diárias. Sua identidade será omitida neste estudo, mas eu gostaria de gravar em áudio nossa entrevista, para fidelização das informações aqui obtidas. Você me permitiria fazer a gravação da entrevista?

1. Inicialmente gostaria que me informasse alguns dados pessoais:
  - a. Gênero
  - b. Idade
  - c. Escolaridade
  - d. Profissão no trabalho atual
  - e. Tempo de atuação na empresa
2. Poderia me contar quais são os departamentos existentes na empresa?
3. Como está estruturado a hierarquia da empresa?
4. Se tratando do software de gestão utilizado pela empresa, quais foram as melhorias apresentadas com a implantação do sistema?
5. Todos os colaboradores da empresa utilizam o sistema?
6. Agora analisando os departamentos separadamente:
  - a. Comercial:
    - i. Quais são os processos gerenciais do departamento Comercial? Quem é que executa e/ou gerencia os respectivos processos?
    - ii. Quais são as entradas e saídas desses processos? Quais são as metas?
    - iii. Por que e para que cada um desses processos existe?
    - iv. Como e quando eles são executados?
    - v. Quais as principais atividades a serem executadas em cada processo?
  - b. Analisando o software atual da empresa, quais são os problemas apresentados nesses processos? Como é o desempenho dos processos no sistema?
  - c. Financeiro:
    - i. Quais são os processos gerenciais do departamento Financeiro? Quem é que executa e/ou gerencia os respectivos processos?
    - ii. Quais são as entradas e saídas desses processos? Quais são as metas?
    - iii. Por que e para que cada um desses processos existe?
    - iv. Como e quando eles são executados?
    - v. Quais as principais atividades a serem executadas em cada processo?
  - d. Analisando o software atual da empresa, quais são os problemas apresentados nesses processos? Como é o desempenho dos processos no sistema?

- e. Logística:
  - i. Quais são os processos gerenciais do departamento Logística? Quem é que executa e/ou gerencia os respectivos processos?
  - ii. Quais são as entradas e saídas desses processos? Quais são as metas?
  - iii. Por que e para que cada um desses processos existe?
  - iv. Como e quando eles são executados?
  - v. Quais as principais atividades a serem executadas em cada processo?
- f. Analisando o software atual da empresa, quais são os problemas apresentados nesses processos? Como é o desempenho dos processos no sistema?
- g. Diretoria:
  - i. Quais são os processos gerenciais do departamento Diretoria? Quem é que executa e/ou gerencia os respectivos processos?
  - ii. Quais são as entradas e saídas desses processos? Quais são as metas?
  - iii. Por que e para que cada um desses processos existe?
  - iv. Como e quando eles são executados?
  - v. Quais as principais atividades a serem executadas em cada processo?
- h. Analisando o software atual da empresa, quais são os problemas apresentados nesses processos? Como é o desempenho dos processos no sistema?
- 7. Nos processos gerenciais existirão exceções administrativas? Quais os casos?
- 8. Existem riscos? Quais?
- 9. Existe algum índice de desempenho?
- 10. Por favor, sugira melhorias para o melhor funcionamento do software atual.

### 7.1.2. Roteiro de entrevista para os colaboradores

#### Preâmbulo

O objetivo dessa pesquisa é determinar as rotinas gerenciais necessárias para o gerenciamento de distribuidoras de óleos lubrificantes e aditivos, assim como identificar os processos-chaves para o melhor funcionamento de uma empresa nesse setor, e ao final da pesquisa será realizada a estruturação de um sistema integrado de gestão. A sua participação é de vital importância pois suas informações aumentará a confiabilidade deste trabalho, diante dos seus conhecimentos e práticas diárias. Sua identidade será omitida neste estudo, mas eu gostaria de gravar em áudio nossa entrevista, para fidelização das informações aqui obtidas. Você me permitiria fazer a gravação da entrevista?

1. Inicialmente gostaria que me informasse alguns dados pessoais:
  - a. Gênero
  - b. Idade
  - c. Escolaridade
  - d. Profissão no trabalho atual
  - e. Tempo de atuação na empresa
2. Poderia me informar quais são as atividades realizadas por você no dia a dia?
3. Quais são as tarefas de cada atividade? E quais são as principais?
4. Quais são os eventos que dão início a cada atividade?
5. Qual o objetivo com o fim de cada atividade?

6. Como e quando eles são executados?
7. Agora analisando o software de gestão utilizada pela empresa:
  - a. Quais são os problemas apresentados?
  - b. Como é o desempenho dos processos do sistema?
  - c. Por favor, indique melhorias nos processos.
8. É necessário anexar algum documento? Qual?